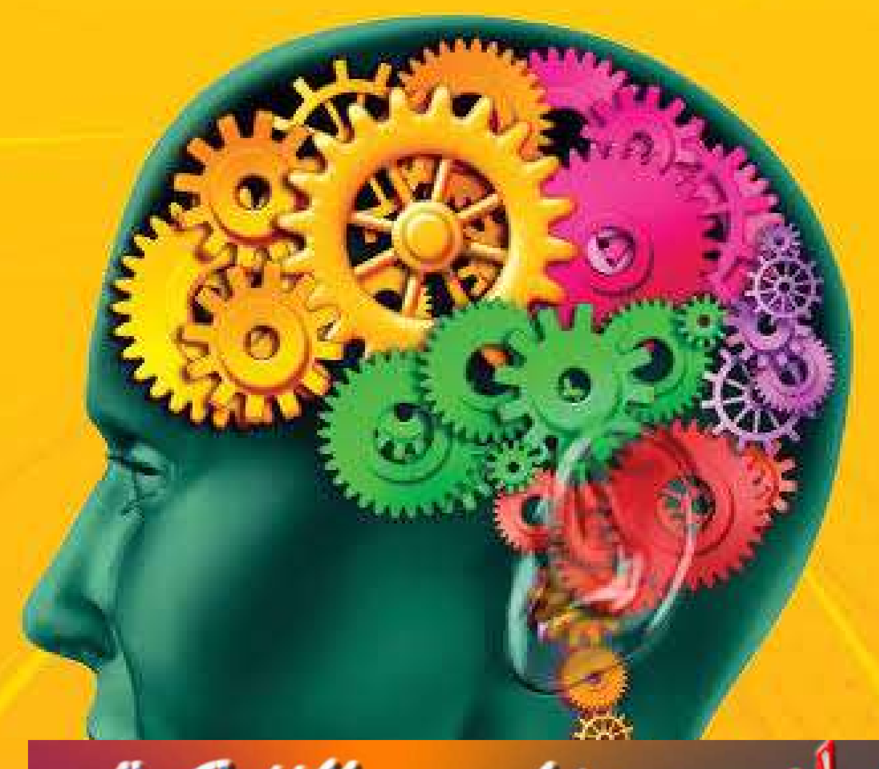
التفكير الاستراتيجي

التخطيط والسيناريو

أ.د. فضيلة سلمان داود

ا.م.د. محمد ثابت فرعون الكرعاوي   م.م. طالب لفتة الساعدي






أهم جروبات علي تليجرام
باحثون
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

التفكير الاستراتيجي

التخطيط والسيناريو

تأليف

أ.د. فضيلة سلمان داود

جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م.د. محمد ثابت فرعون

جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. طالب لفتة

الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد





التفكير الاستراتيجي «التخطيط والسيناريو»: فضيلة سليمان داوود وآخرون

الإيداع: ٢٠١٩/٢٧٤٨٣

ردمك: ٤-٢٩-٦٧٦٧٦-٩٧٧-٩٧٨



فريق عمل الكتاب:

تدقيق: حسن شعبان حسن الهلاوي

تنسيق وإخراج فني: محمود المنياوي

تصميم الغلاف: أسامة علام

وسائل التواصل مع الدار:

الإيميل info@kotobna.net

الموقع https://kotobna.net/en

الفيسبوك

https://www.facebook.com/kotobnabooks/

الإهداء:

شكرت جميل صنعكم بدمعي ودمع العين مقياس الشعور...

أهدي هذا المنجز العلمي إلى محبي العلم وعشاق العمل الأكاديمي في كل مكان من أرجاء المعمورة...

الله الموفق.



المقدمة:

يتميز التفكير الاستراتيجي عن التفكير التنفيذي ذي الصبغة الإجرائية وعن التفكير الأكاديمي ذي الطبيعة العلمية وعن التكفير السياسي ذي الميزة للمنظمة، بكونه نمطًا من التفكير الشمولي المركب والممنهج والمؤطر، لا يكتسب تلقائيًا ولا يمكن النفاذ إليه بالبديهة والحدس، وإنما يبرز نتيجة تراكم معارف وخبرات ومبادئ ونظريات ومناهج عقلانية مختصة تسمى "علم الاستراتيجية". إذًا التفكير الاستراتيجي هو تفكير متعدد الرؤى والزوايا يأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاضطراد في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها. فهو بالتالي تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم معالم المستقبل قبل وقوعه.

إذ يعتمد التفكير الاستراتيجي على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة وتطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وذلك وصولًا لاستشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته وتحولاته بدلًا من الانشغال الكامل بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله التي هي امتداد للماضي. فهو يعتمد التحري والتأمل والاستقراء والتفكير والاستنتاج. لذا فهو باختصار ذلك المجهود الذهني الشامل والممنهج الهادف إلى استشراف المستقبل وهيكلته الاستباقية انطلاقًا من معطيات تاريخية وجغرافية وإنتروبولوجية وعلمية شاملة تشكل رصيدًا معرفيًا واسعًا يمثل عامل إلهام ومرتكزا واستشرافًا وتنبؤًا وافتراضًا يمكن الاتكاء عليهما لتخيل كل الملامح التي قد يتصف بها أو يجب أن يتصف بها المستقبل.

لذا يرتكز التفكير الاستراتيجي على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة القائمة على دقة التوقعات ووجاهة التنبؤات لاستحضار المستقبل، ومن ثم فإن التفكير الاستراتيجي هو تفكير إبداعي تطويري ينطلق من الحاضر ليرسم الصورة الواضحة المستقبل التي يعتمد عليها ليحور بنية الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البنية الداخلية ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر. فهو بكلمة واحدة تفكير تحليلي تشخيصي وتخطيطي يستقرئ الماضي ويستكنه الحاضر ويستشرف المستقبل.

تضمن الكتاب العديد من المواضيع الحديثة التي تلامس الواقع الحالي والمستقبلي للمنظمة أو الباحثيين أو المختصين في هذا المجال، كذلك يسهم هذا الكتاب في إغناء المكتبات العربية لا سيما العراقية منها بالرفد العلمي بما فيه من معرفة عالية ومعلومات تساعد قادة المنظمات في التبصر

للمستقبل لمعرفة الموقف الاستراتيجي لمنظماتهم من خلال التفكير الاستقرائي والتحليلي للبيئة الخارجية والداخلية، كذلك معرفتهم كيفية الخروج من المحيط الأحمر (التنافسية المفرطة) إلى المحيط الأزرق (التفرد والسيطرة على الأسواق).

يتألف الكتاب من اربعة عشر فصلًا، إذ يتناول الفصل الأول التفكير الاستراتيجي (النشأة، المفهوم، والأهمية، والخصائص)، أما الفصل الثاني، فقد تناول (الأنماط، النماذج، الأبعاد والمهارات والمعوقات)، أما الفصل الثالث، فقد تضمن (الأساليب، التقنيات، العناصر)، أما الفصل الرابع، فالسيناريوهات (أنماط السناريو، واستراتيجيات اتخاذ القرار)، فيما يخص الفصل الخامس فقد تضمن (اتخاذ القرار الريادي)، وقد تناول الفصل السادس (التفكير المنظمي والمنطقي)، أما الفصل السابع فقد احتوى (التفكير الإبداعي)، أما الفصل الثامن، فقد تضمن (الإبداع الاستراتيجي)، أما الفصل التاسع، فقد تضمن (التفكير الريادي)، وقد شمل الفصل العاشر (القبعات الست في التفكير)، أما الفصل الحادي عشر فقد شمل (التخطيط الاستراتيجي الريادي)، وقد أشار الفصل الثاني عشر إلى (التوجه الاستراتيجي)، أما الفصل الثالث عشر فقد تناول (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال)، بينما الفصل الرابع عشر والأخير فتضمن (نجاح منظمات الأعمال).



الفصل الأول
التفكير الاستراتيجي

أولًا: نشأة وتطور التفكير الاستراتيجي

ثانيًا: مفهوم التفكير الاستراتيجي

ثالثًا: أهمية التفكير الاستراتيجي

رابعًا: خصائص التفكير الاستراتيجي



التفكير الاستراتيجي

(النشأة والتطور، المفهوم، الأهمية، الخصائص)

أولاً: النشأة والتطور التاريخي

تعد بدايات التفكير الاستراتيجي منذ أن خلق الله، سبحانه وتعالى، أبانا آدم، عليه السلام، وكرمه ليكون خليفته في أرضهِ وذلك بقوله تعالى: "وإذا قال رَبُك للملائكةِ إني جاعل في الأرض خليفة" (البقرة: آية ٣٠). إذ مُنح الإنسان القدرة العقلية على التفكير والقدرة الجسدية على العمل والإبداع والإدارة الحُرة لاختيار أسلوب الحياة التي يقودها تفكيرهُ، وقد نادى القرآن الكريم، وفي آيات كثيرة إلى التدبر، وكيف بدأت الحياة وتطورت وارتقت، إذ قال تعالى: "قُل سيروا في الأرض فانظروا كيف بدأ الخلق" (العنكبوت: آية ٢٠)، وآياتٌ أُخرى دعته إلى التفكير بما يُحيط بهِ من أشياء وأحداث كقولهِ تعالى: "وتلكَ الأمثال نضربها للناس لعلهم يتفكرون" (الحشر: آية ٢١).

أشار (العبيدي ٢٠١٠) إلى أنه تعود البوادر الأولى لنشأة التفكير الاستراتيجي إلى المراحل الأولى من الحياة البشرية عندما حدد الإنسان القديم هدفه الاستراتيجي في الحفاظ على وجوده واستثمار فرص البيئة ومواردها وتجنب مخاطرها وتهديداتها وقد تطور مستوى التفكير الاستراتيجي مع تطور حياة الإنسان.. ومع بدء الحضارات الإنسانية بدأ التفكير الاستراتيجي يلعب دوراً فعالاً في استعمال القدرات الفكرية في البحث عن وسائل يسعى من خلالها إلى الحفاظ على تلك الحضارات وديمومتها.

ففي حضارة وادي الرافدين برز الفكر الاستراتيجي للقائد حمورابي من خلال ربطه أجزاء ولاياته المتباعدة بوحدة سياسية وإدارية قبل ١٧٥١ ق. م متبعاً في ذلك نظاماً مركزياً في الإدارة وربط حكام ولايتهِ بعاصمتهِ بابل ليؤمن حدوداً آمنة يسهل الدفاع عنها، وتمكن من استكمال كافة النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية فضلاً عن مسلة حمورابي التي تعد أول دستور وتشريع قانوني في التاريخ، مما يدل على وجود فكر استراتيجي للقائد حمورابي في تلك الحقبة .

أما حضارة وادي النيل فبرز التفكير الاستراتيجي لدى المصريين القدماء من خلال بنائهم الأهرامات التي كانت تنصب في خدمة الملك بعد مماته وتوفير المكان المناسب له عندما ينتقل إلى الحياة الأخرى التي سيعيشها فضلاً توفير الطعام والمجوهرات التي سيتم دفنها معه، في حين كانت الحضارة الإسلامية نقطة انطلاقة جديدة ومنظورًا علميًا وروحيًا على مستوى الإنسانية إذ تمثل التفكير الاستراتيجي لتلك الحضارة في تقديمها الأطروحة العادلة المتمثلة في تعاليم الإسلام لإدارة

الحياة الإنسانية في المجالات كافة، مؤكداً أهمية التفكير، وقد جاء في القرآن الكريم قوله تعالى: "فاقصص القصص لعلهم يتفكرون" (الأعراف: آية ١٧٦)، وأن القرآن الكريم ليس كتاب علم فقط، لكنه فتح العقول على العلوم كما لم يفتحهُ كتاب آخر غيرهُ ليحث الناس على التفكير والتفكر.

أما عصر النهضة الحديث فيتميز بتطور الحياة الإنسانية في القرن العشرين، وأصبح أكثر ممارسة للتفكير الاستراتيجي إذ يمتاز بكونه أحد أنواع التفكير الذي ينبغي أن تتصف به المستويات القيادية المتقدمة في الهرم الإداري مقارنة بغيرها من المستويات، الأمر الذي يعود إلى المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقها في قيادة المنظمة وفي مواجهة التحديات. أما في المدة المحصورة بين (١٩٦٠- ١٩٩٠)، فقد ازدهر التفكير الاستراتيجي عندما تطورت أغلب الأدوات الأساسية، إذ شهدت المدة (١٩٦٠-١٩٦٩) زيادة في عدد البحوث مقارنة بما أنجزه في السابق، وكان التركيز على الغايات والأهداف ووسائل تحقيقها، أما المدة المحصورة بين (١٩٧٠-١٩٧٩)، فقد تميزت بالسعة والعمق في مجال التفكير الاستراتيجي تجلى ذلك بالاهتمام في المتغيرات البيئية والحجم والتكنولوجيا والعوامل الموقفية. في حين شهدت فترة الثمانينيات والتسعينيات دراسات كثيرة في مجال التفكير الاستراتيجي، وظهرت اتجاهات متنوعة ذات فلسفة اقتصادية ومالية ونفسية واجتماعية وحضارية أسهمت منفردة أو مجتمعة في تفسير نجاح المنظمات.

وظهر التفكير الاستراتيجي في العصر الحديث كمتغير علمي في ظل ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي في سياق التطور الطبيعي للاستراتيجية من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية في الثمانينيات ثم إلى مرحلة التفكير الاستراتيجي في التسعينيات.

من خلال ما تم عرضه نرى أن التفكير الاستراتيجي:

١- يرتبط بشكله الاعتيادي بوجود الإنسان منذ أن خلقه الله.
٢- يشكل التفكير الاستراتيجي حالة متطورة لبناء منظم فعال قادر على مواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
٣- يشكل التفكير الاستراتيجي نظرة توجه مستقبلية، ولا سيما أنه يعمل في ظل ظروف عدم التأكد.



ثانياً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

يُعد التفكير الاستراتيجي من المفاهيم الهامة التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين في المجال الإداري، إذ أدركت الكثير من المنظمات، ومنها المنظمات السياحية والفندقية الحاجة الملحة للتفكير استراتيجيًا وعلى مستوى الفرد أو المنظمة، فهو محاولة لإحداث تغيرات جوهرية في طرق وأساليب العمل لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية باستعمال أفكار إبداعية جديدة ومبتكرة، لا سيما في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة بين المنظمات، مما يحتم على المنظمات، ولا سيما الفندقية منها اتباع طرائق وأساليب تفكير إبداعية لتقديم منتجات وخدمات قادرة على إشباع حاجات ورغبات الضيوف. وبما أن التفكير الاستراتيجي من المفاهيم المركبة، لذا لا بد من إلقاء الضوء على مفهومي التفكير والاستراتيجية قبل التطرق إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي وبما يخدم توجهات البحث وكالآتي:

١- مفهوم التفكير:

لقد تعددت آراء الباحثين والكُتاب حول مفاهيم التفكير إذ تضمنت مدلولات ومعانيَّ مختلفة تبعاً لاختلاف توجهاتهم الفكرية والفلسفية، لذا لا بد من توضيح مفهوم التفكير لُغةً وفق القواميس والمعاجم العربية والأجنبية، إذ يعود الأصل في كلمة التفكير، وكما ورد في (لسان العرب) (لابن منظور ١٣٠٨هـ: ١٥٨) إلى الفكرة، والمصدر (الفكر) بالفتح، قال يعقوب، يُقال (ليس لي في هذا الأمر فكر)، أي ليس لي فيه حاجة.

أما (مختار الصحاح، ١٩٨٢: ١٨٢)، فقد أشار إلى معنى التفكير التأمل والاسم: الفِكْر، والفكرة والمصدر الفَكْر – بالفتح – ورجل نِكَّيرٌ بمعنى كثير التَفكرُّ، بوزن سِكَّتِ.

في حين أورد (ابن كثير، ١٩٨٨: ٣) التفكير، التفكر بالشيء: تدبره وأتعب الذهن في مهمة. بينما أشار المعجم التربوي إلى أن التفكير يحمل معنيين أحدهما عام، والآخر ومحدد، إذ إن مفهومه العام يدل على "كل نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك الحسي أو يتجاوز الاثنين إلى أفكار مجردة". أما مفهومه المحدد "كل سبيل أو مجرى من الأفكار تُثيره مشكلة قيد الحل".

وقد ذكرت كلمة تفكير في (المورد الحديث) بعدة معان، تعني: "ينوي، يحسب، يظن، تفكر، يستنبط، يتصور، ويفكر... أما قاموس أكسفورد، فقد أشار إلى معنى التفكير بأنه "يظن، يحسب ويفكر وينوي، يقدر، ويتوقع".

أما مفهوم التفكير اصطلاحاً، فقد اختلف الكتاب والباحثون حول إعطاء مفهوم محدد وذلك لاختلاف توجهاتهم وفلسفاتهم، لذا قام الباحث بتصنيف مفهوم التفكير إلى عدة أصناف رئيسة،

إذ ذهب باحثو التصنيف الأول إلى أن (التفكير عمليات ونشاط معرفي)، إذ عرفه (طه، ١٩٩٣) على أنه "نظام معرفي يقوم على استعمال الرموز التي تعكس العمليات العقلية الداخلية أو بالتعبير المباشر عنها أو بالتعبير الرمزي، ومادة التفكير الأساسية هي المعاني والمفاهيم والمدركات".

بينما رأى (Myers،2001) أنه "نظام معرفي بما يحتويه من استقبال وإرسال للمعلومات والأفكار والذي يستعملها في بعض الأوقات بحكمة وفي بعض الأوقات بحماقة "بينما يرى (Johnson & Writz،2004)" المعرفة، التنظيم، الفعالية".

وعُرف أيضاً بأنه "استعمال المعرفة لتحقيق بعض أنواع الأهداف" (Portillo&Pstorin،2006) أما (العتوم وآخرون، ٢٠٠٧) فقد عرفوه بأنه "نشاط معرفي يعمل على إعطاء المثيرات البيئية معنىً ودلالة من خلال البنية المعرفية لتساعد الفرد على التكيف والتلاؤم مع الظروف البيئية"، بينما رأى (حاتم، ٢٠١١) أنه نشاط معرفي يعمل على إعطاء الميزات البيئية معنىً ودلالة من خلال البيئة المعرفية وتساعد الفرد على التكيف والتلاؤم مع الظروف وهناك من عَرفهُ بأنه "عملية منظمة تهدف إلى اكتساب الفرد معرفة ما".

أما باحثو التصنيف الثاني فأشاروا إلى أن (التفكير نشاط أو عمليات عقلية)، إذ أشار (Atkinson،etal،1987) إلى أنه "نشاط عقلي يشمل مدىً واسعاً من النشاطات العقلية الأخرى ويحدث عند محاولة حل المشكلات وفي التخطيط للمستقبل، "بينما هو سلسلة من النشاطات العقلية غير المرئية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحد أو أكثر من الحواس الخمسة"، أو أنه "سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحد أو أكثر من الحواس الخمسة: اللمس، البصر، السمع، الشم، والذوق". وقدمه (Pursat&Rikesh،2005) على أنه "عملية عقلية داخلية تبدأ باستعمال المعلومات كمدخلات لدمجها مع المعلومات السابقة واكتساب معارف جديدة"، إذ إنه "عملية عقلية تستهدف التعامل مع مجموعة من المعطيات بقصد الوصول إلى حل أو قرار".

بينما وصف باحثو التصنيف الثالث بأن (التفكير سلوك) إذ إنه "مظهر من مظاهر النشاط مثلهُ في ذلك مثل أي نشاط سلوكي آخر يمارسه الكائن الحي في موقف ما". أو أنه "عملية سيكولوجية تُعنى بصورة أساسية بالسلوك في موقف وفي مشكلة". بينما رأى آخر أنه "سلوك رمزي لأن التفكير يتناول ما يرمز إلى الأشياء الكائنة في البيئة فيعطيها مدلولات خاصة" أما آخرون، فقد وصفو التفكير بأنه "أعقد أنواع السلوك الإنساني، ويأتي في مرتبة متقدمة من مستويات النشاط العقلي ونتاج الدماغ بكل ما فيه من تعقيد، ويتألف من ثلاثة عناصر في العمليات المعرفية المعقدة، وعلى رأسها حل المشاكل، والأقل تعقيداً كالفهم والتطبيق، فضلاً عن المعرفة الخاصة لمحتوى المادة أو الموضوع".

وركز باحثو التصنيف الرابع على أن (التفكير خبرة ومهارة)، إذ عرفه (Nickerson،1985) بأنه "مهارة لتوظيف الذكاء باتجاه يخدم الغاية"، وهذا يشير إلى "إمعان النظر في مظاهر الخبرة الماضية داخلياً، أو هو سلسلة من الأفكار أو عملية استشارة فكرة أو أفكار ذات طبيعة رمزية ويحفزه عادة وجود مشكلة وينتهي باستنتاج أو استقراء"، وأشار (Debono،2001) إلى أنه "التقصي المدروس للخبرة من أجل غرضٍ ما قد يكون ذلك هو الفهم أو اتخاذ القرار أو التخطيط أو حل المشكلات أو الحكم على الأشياء أو القيام بعمل ما" أو أنه "الوظيفة الذهنية التي يضع بها الفرد المعنى مستخلصاً إياه من الخبرة".

بينما باحثو التصنيف الخامس عدوا التفكير عملية (فهم وإدراك) إذ عرفه (قطامي وقطامي، ٢٠٠٠) بأنه "قدرة الفرد الذاتية على التعامل مع ما يعطى إليه أو يُطلب منه أداؤه، إذ لا يصل كل ما يُعطى إليه كمسلمات، بل عليه أن ينتظر ويكون له رأي شخصي مستنداً إلى إثباتات ذاتية مقنعة بقبول أو رفض هذا الأمر" أو "فهم طبيعة ما يحيط بالفعل والقدرة على هيكلة حلول المشكلة". وأثبت آخرون أن التفكير "معالجة للمدخلات الحسية من أجل تشكيل الأفكار ومن ثم إدراك الأمور والحكم عليها بصورة منطقية واتخاذ القرارات وحل المشكلات"، وعرف (حرير، ٢٠٠٨) التفكير بأنه "عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة".

ومن خلال استعراض مفاهيم التفكير نرى أن التفكير عبارة عن "نشاط عقلي معرفي منظم ودقيق وغير مرئي ناتج عن وجود المثيرات الخارجية التي يستشعر بها من خلال الحواس الخمسة، فتحدث عملية فهم وإدراك وتحليل للمعلومات للوصول إلى حل المشاكل واتخاذ القرارات التي تترجم على شكل سلوك أو رموز أو أفكار".

٢- الاستراتيجية

يعود أصل كلمة الاستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos) التي تعبر عن فن قيادة القوات والجيوش، أو تعني القائد العسكري أو الجنرال، ولاحقاً كانت تعني أحد كبار المسؤولين في الدولة البيزنطية. ثم انتقل مفهوم الاستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية إلى مجال الإدارة، وقد ازداد الاهتمام بها من متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات.

ونظراً لحداثة موضوع الاستراتيجية لا يوجد مفهوم محدد ومقبول قبولاً تاماً من الباحثين في هذا المجال، وذلك لتباين آراء الباحثين، وكلٌ حسب توجهاته وفلسفته، لذا قام الباحث بتصنيف مفهوم الاستراتيجية إلى عدة تصنيفات وكالتالي:

إذ رأى باحثو التصنيف الأول أن الاستراتيجية (عملية تخطيط وتحديد الأهداف). إذ عرفها (Chandler،1962) بـ"تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف

وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف" أو "أفعال أساسية أو نماذج للوصول للأهداف الرئيسية للمنظمة" أو أنها "خطة موحدة ومتكاملة مصممة لتؤكد أن تحقيق الأهداف ممكن، وهذا يشير إلى أن الاستراتيجية "أساس فلسفي جديد ينشأ من التخطيط ويعبر عنه بالثورة في المجالات الصناعية المتنوعة، وهي عملية استقرائية تكون سهلة عندما يتم تحديد مدى الاستكشاف الخاص بالبيئة ومقدار الجهود الذهنية المبذولة". ووصف (Finlay،2000) الاستراتيجية بأنها "توجه طويل الأمد ومجال المنظمة الذي يمزج بين الأهداف الاستراتيجية والطرق والمسالك التي ترغب المنظمة في استعمالها لتحقيق تلك الأهداف" وعُرفت أيضاً بأنها "خطة تنظيمية تتفاعل مع البيئة التنافسية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها الكُلية". وتوصل (Davisetal،2003) إلى مفهوم الاستراتيجية على أنها "مداخل الأعمال الخاصة بالمنظمة والتي ستكون مجالاً للمنافسة إضافة إلى طرق الحصول على الموارد وكيفية توزيعها بين تلك الأعمال" .

بينما حدد باحثو التصنيف الثاني بأنها (عملية فكر وتعلم وقرارات) إذ عرفها (Ansoff،1965) "قاعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعدد تشكيلة حقل النشاط والمنتجات أو الأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر المواءمة" أما (Mintzberg،1979) فيراها "قوة وسيطة بين المنظمة وبيئتها تحتوي أنماطاً من القرارات المنظمة للتعامل مع البيئة" أو "مجمل القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمنظمة"، ووصف كُل من (Macmillan&Tampeo،2000) الاستراتيجية بأنها "أفكار وتصرفات معينة تهدف إلى تصور وضمان مستقبل المنظمة" ويرى (المغربي، ١٩٩٩) الاستراتيجية أنها "تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها مما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

أما باحثو التصنيف الثالث فرأوا أنها (منافسة وخلق ميزات تنافسية)، فقد أشار (Bowman،1990) إلى أنها "إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتميز بالمنتجات أو الخدمات بحيث تتمكن المنظمة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى المنافسة" أو "الطريقة التي تهدف بواسطتها المنظمة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية". ويعرفها (Pitts&Lei،1996) "الافكار والخطط والأفعال المستعملة لمساعدة المنظمة والأفراد على النجاح في مساعيهم وتصميم أساس للحصول على ميزة تنافسية" أو أنها "أشكال شاملة لخطط المنظمة الرئيسة، تتمثل في كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها وتسعى لتعظيم المزايا التنافسية وتخفيض المساوئ التنافسية".

بينما عرف باحثو التصنيف الرابع بأنها (قدرات تنفيذية وامتلاك موارد). إذ عرفت بأنها "امتلاك موارد واستعمالها بما يحقق مركزاً تنافسياً يعيق الآخرين للدخول للصناعة أو تهديدها". أو "قدرة المنظمة على البناء الاستراتيجي المتميز من خلال التعلم والمهارات التكنولوجية لديها". وأشار (Horngren،etal،2000) إلى أنها "كيفية مقابلة المنظمة لقدراتها الذاتية مع الفرص في السوق لتحقيق أهدافها" أو أنها "عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي استعمال الكفاءة المميزة للإفادة من الموارد المتاحة للمنظمة". ووصفت بأنها "الإطار المؤشر للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها وارتباط هذه الاختيارات بمجال المنتجات والأسواق والنمو العائد وتخصيص الموارد في المنظمة".

بينما رأى باحثو التصنيف الخامس أنه (مفهوم شمولي). إذ عرفت الاستراتيجية بأنها "كُل من: التوجه والتماسك للمنظمة، وتتشكل من عدة خطوات تشمل: العرض الاستراتيجي، التنبؤ الاستراتيجي، وتدقيق الموارد، والبدائل الاستراتيجية، واختبار الملاءمة والمطابقة، والخيار الاستراتيجي، فيرى (Mccarthy،et..al،1975) أنها "فحص البيئة وتحليلها واختيار البدائل أتى تطابق بين موارد المنظمة وأهدافها عند مستوى من المخاطر يبررهُ الربح وإمكانية تحقيق البدائل" أو أنها "مفهوم شمولي يتضمن 5Ps (خطة (Plan) موضوعة تحدد سياقات وسُبل التصرف ومناورة (Ploy) يقصد منها التعامل وخداع المنافسين ونمط (Pattern) متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو موضع (Position) مستقر بالبيئة وتصور (Perspective) يُعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة، ويرى (Hax،1990) الاستراتيجية أنها "مفهوم معقد وتركيب ذو أبعاد ستة، فهي توحيد وتكامل منسق لنمط صناعة القرارات والوسائل الأساسية لتكوين الغرض والغاية والأهداف بعيدة المدى وتحديد المجال أو قطاع المنافسة والاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية في ضوء القوة والضعف الداخلي كوسيلة شاملة لتحقيق ميزة تنافسية ونظام منطقي لإيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستوى الشامل للمنظمة أو مستوى الأعمال أو المستوى الوظيفي وتحديد المساهمات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تروم المنظمة وإدارتها تحقيقها لأصحاب المصالح كافة، إذ نرى أن الاستراتيجية "عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تهدف لتعزيز موارد المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها".

٣- التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمختلف الأنشطة وتداخلاتها مع مجمل الأنماط البيئة إذ يشكل التفكير الاستراتيجي أحد أهم التحديات

التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة. إذ يُعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزتها التنافسية من خلال تهيئة قدر من الاستعداد الذي يشكل انطلاقة للنجاح.

لقد أصبح مفهوم التفكير الاستراتيجي واحدًا من المواضيع المثيرة في أدبيات الإدارة على نحوٍ عام والإدارة الاستراتيجية على نحوٍ خاص إذ عرض الباحثون والكتاب وجهات نظر متعددة ومتنوعة في التعبير عن ماهيته ومستجداته الفكرية. ومن خلال تتبع تطور الجدل حول مفهوم التفكير الاستراتيجي فقد صنف الباحث سبعة مداخل تعاملت مع هذا المفهوم كالتالي:

رأى باحثو التصنيف الأول أنه (تفكير شمولي وتكاملي). فقد عرفه (النعيمي، ٢٠٠٨) بأنه "عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه استناداً إلى منظور شمولي متكامل". أما (Baloch&Inam،2009) فيراهُ "عملية تفكير تهدف إلى صياغة استراتيجية متكاملة ترتبط بالهيكل التكاملي للقرارات الموجهة نحو الأعمال واستعمال الموارد برشد ووعي وتحديد مجال التميز التنافسي وتطوير استراتيجيات الأعمال التي لها فرصة أعظم في النجاح وإضافة قيمة للضيف" أو "الأسلوب الذي يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على التغيير الإيجابي بما يضمن أفضل استعمال ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي".

بينما رأى باحثو التصنيف الثاني أن التفكير الاستراتيجي (تفكير معرفي عقلي) تتجلى أهميته في كونه "عملية المواقف التي تصبح فيها المعرفة ميزة هامة لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم مما يكفل استراتيجية البقاء والتطور للمنظمات". بينما يرى (Torset،2001) بأنه "البُنى الإدراكية المتاحة للمنظمات لخدمة الأساس المعرفي والفكري لتحديد الخيارات المهمة للتأثير في المجالات المختلفة" أو أنه "تفكير عالي الرتبة يوظف المهارات والقدرات والطاقات العقلية المعرفية وفوق المعرفية لتكوين منظور متكامل حول مستقبل المنظمة من خلال تشخيص مختلف العوامل الديناميكية المؤثرة والحرجة وإعادة تركيبها بأكثر من صورة، مما يمكن من رسم التوجهات الاستراتيجية الملائمة للمستقبل".

وأشار باحثو التصنيف الثالث إلى أن التفكير الاستراتيجي (تفكير قيادي)، إذ رأى باحثو هذا التصنيف أن التفكير الاستراتيجي "مجموعة عمليات تسمح للقائد والفريق القيادي المساعد بتصميم النواحي الكمية للخطة الاستراتيجية لتطوير تصور حول كيفية نظرة المنظمة لمدة نهاية الخطة أو أنه "مجموعة من المبادئ والأفكار والسياسات والقواعد العملية التي تكون طريقة للقادة يفكرون بواسطتها ودليل يرشد في أعمالهم اليومية".

أما باحثو التصنيف الرابع فقد رأوا التفكير الاستراتيجي (تفكيراً تنافسياً). فعرفوا التفكير الاستراتيجي بأنه "العمليات الإدراكية المطلوبة لجمع وتفسير وتوليد وتقييم المعلومات والأفكار التي تشكل الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة". ويرى (2007،Helgerson) أن التفكير الاستراتيجي ناتج عن "ربط التفكير الناقد بالأفراد مع التفكير المنظم من أجل تكوين أنشطة ذات تنافسية عالية داخل المنظمة". وقدم (2009،Goldman.etal) مفهوم في التفكير الاستراتيجي بأنه "نشاط فردي يفيد المنظمة من خلال اكتشاف الاستراتيجيات التنافسية التي ستحقق موضعاً تنافسياً مهماً للمنظمة في مقابل منافسيها".

في حين أشار باحثو التصنيف الخامس إلى أن التفكير الاستراتيجي (تفكير مستقبلي). إذ عرف وجهة نظره كل من: (2005،Johnson) (2005،Lawton،Tavakoli) أن التفكير الاستراتيجي "عملية إدراكية تسبق التخطيط أو الفعل الاستراتيجي، حيثُ يستشرف الأفراد التطورات المستقبلية المنظمة أخذين بنظر الاعتبار خصائص المنظمة وماضيها وحاضرها وبيئتها الخارجية التي تعمل فيها" في حين سلك (2009،Kaufman) في إشارته للتفكير الاستراتيجي على أنه "الطريقة التي يفكر بها أفراد المنظمة من أجل خلق المستقبل الذي يرغبون فيه" أو "طريقة تفكير الأفراد ونظرتهم وقدرتهم على تكوين المستقبل لهم وللآخرين. إنه تفكير استباقي وليس مستجيباً، ويركز على تكوين مستقبل أفضل ويضيف قيمة للمنظمة، إن التفكير الاستراتيجي يتضمن التغيير دائماً والقدرة على تخيل ما يمكن تحقيقه مستقبلاً" .

أما باحثو التصنيف السادس فأشاروا إلى أنه (التفكير الإبداعي) فعرفوا التفكير الاستراتيجي بـ"تركيبة من الحدس والإبداع لإنضاج تصور كامل للمشروع الاستراتيجي ولوضع رؤية شاملة متقنة الاتجاهات والاستراتيجيات الواجب تحريرها لتظهر في أي زمان ومكان عن طريق عمليات غير منظمة من التعلم غير الرسمي المهم تنفيذه بواسطة الأفراد في المستويات المختلفة والمتخصصين في قضايا مختلفة". (2003،Mlntzberg) وعُرف "القدرة على التفكير الإبداعي والتخيلي الذي يتم انتهاجه في المنظمة، ويخلق بتبني وجهة نظر طويلة الأجل بشأن ما يجب أن يحدث في المستقبل لضمان النجاح والاستمرار"، بينما يرى (العنزي وصالح، ٢٠٠٩) أنه "نمط من أنماط التفكير العام يتضمن مجموعة القدرات الاستشرافية والحدسية والابتكارية والإبداعية والنقدية التي تمكن من يتصف بها من التجول في محطات الإدارة الاستراتيجية بمرونة عالية من خلال إجراء مناظرات معنوية للمتغيرات البيئية باستعمال السيناريوهات والنوافذ الاستراتيجية والمواقف الاختبارية التنبؤية للوصول إلى أفكار جديدة تتجسد بشكل سلوك وتضمن البقاء للمنظمة".

أما باحثو التصنيف السابع، فقد أشاروا إلى أن التفكير الاستراتيجي (أداة لحل المشكلات) إذ رأى (1999،Oshannass) أنه "وسائل متناسقة لحل المشكلات الاستراتيجية وإدراك المستقبل ضمن

هيكل إدارة استراتيجية لجمع الفعاليات العقلية للأفراد والمجموعة"، أما (Boon،2005) فعرفه بـ"وسيلة لحل المشاكل يوحد المدخل العقلاني الاقترابي مع المدخل الابتكاري الافتراقي أن مثل هكذا عملية تركز بشكل رئيس على تحري كيفية فهم المفكرين الاستراتيجيين واتخاذهم قرارات معينة في بيئة شديدة التعقيد والغموض والتنافسية والذي سيؤثر بشكل كبير على الأداء المنظمي واستدامة بقاء المنظمة في السوق". ثم عاد (Oshannass،2006) فعرفه بأنه "أسلوب معين للتعامل مع المشاكل والفرص الاستراتيجية على مستوى الفرد والمنظمة من خلال توحيد استعمال أسلوبي الابتكار والعقلانية في عملية التفكير".

ومن خلال استعراض مفاهيم التفكير الاستراتيجي يتضح لنا الآتي:

١- عدم تحديد مفهوم موحد من قبل الباحثين والكتاب حول التفكير الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى اختلاف الخلفية العلمية وتعدد الاتجاهات للكتاب والباحثين.

٢- التفكير الاستراتيجي توجه نظامي وليس فوضوياً أي يتعامل بأكثر من اتجاه، وأنه خارجي وليس داخلياً أي يركز على الفرص المتاحة.

٣- توجد علاقة بين التفكير الاستراتيجي والتنبؤ واستشراف المستقبل إذ كلاهما يعمل على مواجهة التهديدات وإشباع الحاجات غير المشبعة.

٤- تستطيع المنظمات من خلال التفكير الاستراتيجي مواجهة المنافسين، وذلك من خلال عرض منتجات وخدمات جديدة يمكن أن تحقق التفوق على المنافسين الآخرين.

ومن خلال استعراض مفاهيم التفكير الاستراتيجي نرى أن التفكير الاستراتيجي "عملية ناتجة عن حسُن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية لتحديد الرؤية المستقبلية ورسم السياسات والخطط لمجابهة التغيرات البيئية والعمل على حل المشاكل لتحقيق التفوق التنافسي".



ثالثاً: أهمية التفكير الاستراتيجي:

لقد ركز الباحثون والكتاب في مجال الاستراتيجية على الأهمية المتزايدة للتفكير الاستراتيجي كونه يعد مدخلاً معاصراً من مداخل دراسة الاستراتيجية إذ يعمل على مساعدة المديرين في التحضير للمستقبل وإبراز كل ما هو جديد وتصور الاستراتيجيات، فضلاً عن أنه يُعد التحدي المهم الذي تواجهه الإدارة العليا في أي منظمة لجميع المستويات الإدارية من أجل أن تتمتع المنظمة بالاقتدار والقوة، فقد برهنت تجارب الماضي على أن التفكير سبب نجاح وتطور استراتيجيات أقسام المنظمة ووحدتها. من هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط تفكير الإدارة العليا من التفكير العادي إلى التفكير الاستراتيجي، فقد حدد كل من (أبو قحف،١٩٩٢) ، (Fairholm &Card2009، (Hamel&Praholad1994) أهمية التفكير الاستراتيجي بالآتي:

١- يساعد في تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير، ومن خلال توفير فرص المشاركة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

٢- يساهم التفكير الاستراتيجي في تحقيق التلاؤم بين إمكانيات المنظمة وواقع المنافسة، وبما ينسجم مع حياة المنظمة كونه يُعد نمطاً فكرياً يقوم على دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لكافة أنشطة المنظمة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.

٣- يسهم في اختيار السبل (الطرائق) وفق أهداف (ترمي) إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء التنظيم.

٤- يجعل الإدارة العليا أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة ومتغيراتها بشكل دائم.

٥- يحث التفكير الاستراتيجي المديرين على التركيز لمعطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد فضلاً عن التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً في الأمد القريب.

٦- يدعو التفكير الاستراتيجي للتغيير الجوهري وتحديد الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في توجه المنظمة ويعمل على تخصيص الموارد التي لها تأثير إيجابي أكبر في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

٧- يُسهم التفكير الاستراتيجي في إدراك الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الأمد، ويقوم بتطوير خطط العمل المستندة على الأولويات الاستراتيجية وتعزيز الاستراتيجيات التي تدعم رسالة المنظمة.

٨- يعمل على حل المشكلات وتحسين جودة ونوعية العمل وإيجاد حلول ابتكارية حاسمة للابتعاد عن الطرق والأفكار التقليدية في تطوير الأنظمة وتحقيق التصميم التنظيمي من خلال الابتكار والإبداع التنظيمي وفهم وإدراك البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

٩- التفكير الاستراتيجي يسهم في بلورة فكر استراتيجي كمرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف واستحضار المستقبل للمنظمات قبل أن تتفاجأ في أحداثه (أزمات وكوارث) والتي يتعذر تحمل أخطارها من دون تهيؤ واستعداد سابقين.

١٠- يُسهم التفكير الاستراتيجي في إيضاح الرؤية وترتيب الأولويات وإنقاص نسبة الخطأ وحسن التفاعل مع الأحداث والوقائع فضلاً عن التحديث والتطوير المستمرين وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل.



رابعاً: خصائص التفكير الاستراتيجي

تعمل المنظمات في العصر الحالي في ظل بيئة تنافسية شديدة التغيير وتمتاز بالتعقيد، لذا يتحتم على المنظمات أن تتصف بمجموعة من الخصائص لكي تواجه التحديات بكفاءة وفاعلية مقارنة بالمنظمات الأخرى للحفاظ على استمراريتها وتميزها، وأن المنظمات التي تنجح في معرفة واستعمال خصائص التفكير الاستراتيجي في إدارتها سوف تمتاز بميزة تنافسية عن نظائرها وتحقق لها قدراً مهماً من فاعلية في اتخاذ قرارات.

لذا حدد عدد من الكتاب والباحثين عدة خصاص للتفكير الاستراتيجي تتقارب وتتباعد فيما بينهم وذلك لاختلاف توجهاتهم الفلسفية إذ حدد كل من: (liedtka 1998) (yousie 2006) ،) Harrison & caron 2009) الخصائص الآتية:

- الاهتمام بالغايات والمقاصد إذ يوجه متخذ القرارات الاستراتيجي نحو البدائل التي من الممكن تعبئة مؤشرات المستقبل على ضوء القرارات الحالية.
- يعمل على انتهاز الفرص الذكية من خلال التفكير في الوقت المناسب في سرعه الاستجابة أو الاندفاع نحو الفرص المنظمة.
- يعمل على ممازجة القدرات العملية لمتخذي القرار مع التفكير الإبداعي مما يحقق أنماطاً تفكيرية للظواهر والمشكلات المنظمة.
- يعمل على تطوير الطاقات التنافسية ويحقق مناورة استراتيجية يصعب على المنافسين اختراقها.
- يتم اتخاذ القرارات المناسبة في ظل ظروف التغيير وعدم التأكد.
- يمكن تطبيق التفكير الاستراتيجي من كافة المستويات الإدارية في المنظمة إذ إنه ليس حكراً على القيادة العليا.
- استعمال المنهج العلمي في عملية اختبار الأفكار المتولدة من خلال التحليل ووضع المعايير لوزن تلك الأفكار وملاءمتها مع البيئة الخارجية وموارد المنظمة.

واتفق كل من: (Amitabh&Sahay 2007)، (Gilmore 2008)، (Kutschers&Ryan2009) على عدد من الخصائص للتفكير الاستراتيجي والتي تتمثل بالآتي:

- يعد طريقة لتقييم ورؤية وخلق المستقبل للقيادات العليا.

- يعمل على متابعة التطورات البيئية ومواكبة التغيير.
- يقوم بصياغة استراتيجية متكاملة وتحديد تفاصيلها ووقت إنجازها.
- يركز على تصور رؤية المنظمة المستقبلية وتحديد خطط تفصيلية لإدراك هذه الرؤية.
- استعمال الحدس للتعامل مع القضايا الصعبة والمعقدة ومحدودية المعلومات ودرجة الغموض العالية.

بينما حدد كل من: (الكبيسي، ٢٠٠٨)، (Tavakoli&Lawton2005)، (Mitchell 2010:3)، (الكرخي، ٢٠١٦) . خصائص أخرى للتفكير الاستراتيجي يمكن إجمالها بالآتي:

- تفكير افتراقي أو تباعدي لاعتماده على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو اكتشافه لتطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة إذ يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء.
- تفكير تركيبي وبنائي يعتمد على الحدس والاستبصار والإدراك ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- تفكير منظم باعتماده على الرؤية الشاملة للعالم المحيط وربطه الأجزاء وانطلاقه من الكليات في تحليل الظواهر وفهم الأحداث.
- تفكير إنساني وتفاؤلي يؤمن بالقدرات العقلية في اختراق عالم المجهول والتنبؤ بالمستقبل.
- تفكير تنافسي يؤمن أنصاره بشدة المنافسة بين الأضداد وأن البقاء والاستمرار لأصاب العقول ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة وتطبيق أفكار جديدة.
- تفكير تطوري أكثر منه إصلاحياً لأنه يبدأ من المستقبل لرسم صورة الحاضر.
- تفكير متعدد الرؤى والزوايا، كُلي، واقعي.

خامسًا: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي

والتفكير والإدارة الاستراتيجية

لفهم أفضل لطبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فإننا بحاجة لتعريفها كما يلي:

١- التفكير الاستراتيجي: هو تفكير متسلسل في خطواته ومنظم في إجراءاته للوصول إلى الهدف المنشود في إطار من التراكمية وبعد دراسة جميع الخيارات الممكنة والتفكير في جميع السيناريوهات المحتملة. والتفكير الاستراتيجي يعد أرقى أنواع التفكيروأكثرها إنتاجية ويعد سمة من سمات القائد المبدع.

٢- الإدارة الاستراتيجية:

فهي تعد تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصيغة عملية. وهي تركز على المستقبل في إطار الواقع، وفي الوقت نفسه هي عبارة عن اتخاذ القرارات الرئيسة ذات التأثير على مستقبل الإدارة التنعليمية، والتي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد الإدارة التعليمية في ظل بيئتها المتغيرة.. وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فهو إضافة لما سبق تعريفه يعد عمليات منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وكيفية تحقيق هذه الأهداف.

٣- إذن فالتخطيط الاستراتيجي يعد حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فهو الذي يحول الأفكار إلى مشاريع وبرامج ونشاطات وسياسات، وهو الذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة، وهو الذي يجعل من القيم والمبادئ المعلنة الدستور الأخلاقي والمرجعية الحاكمة في الإدارة التعليمية.

- واستنادًا إلى ما ذهب إليه "أنسوف وديكلارك وهايز" يمكننا معرفة الفرق بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخيطيط الاستراتيجي حيث تعد الإدارة مدخلاً للتخطيط الاستراتيجي، وليس العكس. ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية بينما لا تتوقف الإدارة الاستراتيجية عند عمل التحليل ولكنها تهتم أيضا بالأداء.

الفصل الثاني

أولاً: أنماط التفكير الاستراتيجي

ثانياً: نماذج التفكير الاستراتيجي

ثالثاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي

رابعاً: المهارات والمعوقات

التفكير الاستراتيجي

(الأنماط، النماذج، الأبعاد، المهارات والمعوقات)

أولاً: أنماط التفكير الاستراتيجي:

يطرح الباحثون والكتاب آراء متعددة حول أنماط التفكير الاستراتيجي، إذ تعددت أنماط التفكير الاستراتيجي بتعدد المواقف والحالات والأوضاع التي يواجهها الاستراتيجيون وذلك وفقاً لاختيارهم للبدائل الاستراتيجية وفضلاً عن أن اختلاف الأنماط التفكيرية يرتبط باختلاف المستلزمات المعلوماتية الضرورية لاتخاذ القرار.

قبل الخوض في معرفة أنماط التفكير الاستراتيجي، يجب أن نفهم ما يقصد بالنمط (الصفة التي تجدد عملًا معيناً تم إنجازه بدرجة في التميز والحداثة).

ويشير نمط التفكير إلى الطريقة التي يستقبل بها الفرد المعرفة والمعلومات والخبرة وكيفية تنظيم وترتيب هذه المعلومات والطريقة التي يتم فيها تسجيل وترميز ودمج المعلومات والاحتفاظ بها في مخزونه المعرفي. ومن ثم يسترجعها بالطريقة التي تمثل أسلوبه التعبيري الحسي أو شبه الصوري أو بطريقة رمزية، ويعد نمط التفكير طريقة يواجه بها الفرد ذكاءه، فنمط التفكير ليس مستوى الذكاء بل طريقة الفرد في استخدام الذكاء. إذ عرف (الحمداني، ١٩٨٧) "نمط التفكير بأنه أحد نواتج العقل إذ يتمخض عن العقل أمور عديدة منها: التفكير، الاستدلال، وتركيب التصورات". أما (الحراحشة، ٢٠٠٣) فقد عرفه بأنه تلك "العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات التي تستوجب اتخاذ القرارات ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية".

استناداً إلى ما تقدم يمكن تصنيف أنماط التفكير الاستراتيجي إلى ثلاثة أصناف كالتالي:

أ- التصنيف الأول، أنماط التفكير الاستراتيجي: وفق أساليب اختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي كالتالي:

١- نمط التفكير الشمولي: يستعمل هذا النمط من التفكير للتراكم المعرفي والنظرة الكلية من أجل الوصول إلى نتائج نهائية قابلة للتكرار والتحقق.

ويشير هذا النمط إلى أن القائد يهتم بتحديد الإطار العام للمشكلة معتمداً بذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة وصياغة أطر المشاكل المستهدفة. إذ يغلب عنصر السرعة على تعامل القيادات الاستراتيجية مع الخيارات الاستراتيجية إلى الاستجابة في وضع

الحلول وتعتمد دقة الحلول على مهارات القائد العقلية في فهم واستيعاب معاني الرموز وما تؤول إليه من علاقات احتمالية.

٢- نمط التفكير التجريدي: يتفق هذا النمط مع نمط التفكير الشمولي إذ يقوم على أساس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس إذ يشكل الإحساس العام المصدر المهم للبيانات والمعلومات التي يستند عليها لتركيب الأفكار والمفاهيم لا يشغل الإطار الكمي مكانة مهمة في تحديد الخيارات ويميل القادة إلى التعامل مع موضوعات متعددة في آن واحد والتي تتطلب تفكيراً مجرداً في نفس الوقت ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم. إذ إن التفكير فيما يجب أن يحصل يؤدي للتفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة، إذ إن الحالات الجديدة تعد حالات معقدة يغيب في أغلب الأحيان للبيانات ومعلومات مهمة خاصة بها عن متخذ القرار الاستراتيجي.

٣- نمط التفكير التشخيصي: يعتمد هذا النمط من التفكير على أساس الفكر البراجماتي ينظر إلى حقيقة الأشياء ويشخص أسباب المشكلة، وبالتالي اختيار البديل المناسب لمعالجتها من خلال إجراء تحليل دقيق للمشكلة المراد اتخاذ قرار بصددها، ومن ثم تشخيص عوامل اتخاذ القرار كما يعمل على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل استراتيجية رئيسة وأخرى للطوارئ لدرء المتغيرات عند حدوثها.

٤- نمط التفكير التخطيطي: يذهب هذا النمط إلى نفس ما ذهب إليه نمط التفكير التشخيصي في اختلاف طبيعة التركيز على تحقيق معايير التفكير على أرض الواقع، إذ يركز المفكر الاستراتيجي هنا بشكل أقل على حتمية توفر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة إذ ينبغي أن نسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب ومصادر المعلومات أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها من أجل اتخاذ القرار. ويتفق النمطان التشخيصي - التخطيطي على سياقات عامة في التفكير منها التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلى لغة الأرقام والعرض البياني مما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما.

ب- التصنيف الثاني: أنماط التفكير الاستراتيجي وفق الرؤية الاستراتيجية

يشكل هذا النمط منهجاً يستند إلى ركيزتين أساسيتين هما:

١- النمط التحليلي: من رواد هذا النمط أرسطو وتوما الإكويني وبرتراند إذ ركز هؤلاء الفلاسفة على أهمية المعرفة الحسية والمباشرة في تشكيل قاعدة التفكير عند متخذي القرار في هذا السياق فإن هذا النمط من التفكير الاستراتيجي ينظر إلى المشكلة باعتبارها أبسط وحدة للتفكير يستوجب منه من خلال الحقائق المتوافرة للقيام بتحليلها إلى عناصرها الكلية والجزئية، ويتسم النمط التحليلي بالواقعية التي تدعو إلى تبني المواقف العلمية في تحديد الخيارات الاستراتيجية فضلاً أن

المعرفة التي يحملها متخذو القرار، إنما هي صورة ذهنية للشيء المعروف بذاته. ويعد النمط العقلاني قريناً لهذا المدخل إذ يقسم لأنماط تعبر عن مقاصد استراتيجية ضمن النمط التحليلي، وقد ذكر (Raymond &Charles ،١٩٨٦) أربعة أنماط وكالتالي:

أ- العقلانية الحقيقية: يُعتقد أن القرار الاستراتيجي لا يتحدد إلا في حالة توفر كافة البيانات الموضوعية المتعلقة بهذا القرار.

ب- العقلانية الأداتية: يستند هذا النمط في التفكير على تحديد وسائل اختيار البديل الاستراتيجي للوصول إلى النتائج المتوقعة.

ت- العقلانية المعرفية: يقوم هذا النمط من التفكير على استعمال نظام تقييم خاص وتوظيفه لاستهداف الخيارات الاستراتيجية المثالية من قبل متخذي القرار.

ث- العقلانية الإجرائية: يعتمد هذا النمط على تقديم خطوات نظامية تعبر عن سياسة شاملة تتم من خلالها معالجة التوافق بين مقدمات المشكلة المراد حلها ومقدار العواقب المترتبة عليها ومن أبرز المشاكل التي تواجه هذا النمط كيفية اختيار مصدر البيانات والمعلومات فضلاً عن عدم موضوعية تلك المصادر ومشاكل القصور في التنبؤ أو عدم إمكانية معالجة الغموض في النتائج وضعف تقدير الأسباب أو مقدمات المشكلة.

٢- النمط التركيبي (التأليفي): يحتل هذا النمط أهمية موازية للنمط التحليلي فضلاً عن كونه استكمالاً لمسار اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي لم تقع ضمن النمط التحليلي، ويلاحظ أن نمطي التفكير التحليلي والتركيبي يبدوان للوهلة الأولى منفصلين عن بعضهما، أما في الواقع الميداني فنراهما متلازمين، إذ أشار إلى ذلك (Kan،1981)، حيث قال: "الإدراك العقلي دون إدراك حسي يكون فارغاً أجوف، وإن الإدراك الحسي دون إدراك عقلي يكون أعمى، إذ يقوم التفكير التركيبي على إعادة تكوين وتجميع أجزاء الصور وتركيبها وفق مضمون جديد ويأخذ دور الداعم للتفكير الاستراتيجي إذ يتناول القدرة على تركيب ووضع المثيرات البيئية المتصلة بعضها مع البعض الآخر لإنتاج مثير جديد، ويوظف في هذا النوع عدة مهارات تتمثل بمهارة تحديد الأولويات، مهارة التنظيم، مهارة الاستنتاج، مهارة طرح الفرضيات، مهارة الملاحظة الفعالة ويدعمه بذلك التفكير الحدسي والتأملي والاستبصاري والتخيلي لرسم صورة نهائية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة.

ج- التصنيف الثالث: أنماط التفكير الاستراتيجي وفق الرؤية الفسولوجية:

تعد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من وجهة نظر علماء الإدارة الاستراتيجية نظاماً عقلياً وعصبياً، ويقف وراء هذا النظر رؤية ثاقبة لوظائف الدماغ وعملياته، وأن فهم طبيعة العقل وتركيبه يعكس واقع اختلاف أنماط التفكير بين الأفراد.

يختلف القرار الاستراتيجي باختلاف القائد الاستراتيجي الذي يستعمل أثناء نشاطاته الفكرية الفص اليمنى من الدماغ أو الفص اليسرى من الدماغ أو يستعمل الاثنان معاً (التفكير التكاملي)، وعلى هذا الأساس فإن أنماط التفكير الاستراتيجي على ضوء هذا المنهج تكون كالتالي:

١- التفكير الاستنباطي: عملية استدلال منطقي تهدف التوصل لاستنتاج ما أو معرفة جديدة بالاعتماد على فروض أو مقدمات موضوعية ومعلومات متوافرة علماً أن هذا النوع من التفكير يكتسب خصائصه من عمليات الفص اليسرى من الدماغ.

٢- التفكير الاستقرائي: عملية استدلال عقلي تهدف للوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تتجاوز حدود الأدلة المتوافرة أو المعلومات التي تقدمها المشاهدات المسبقة، ويرتبط هذا النمط من التفكير ارتباطاً وثيقاً بعمليات الفص اليمنى من الدماغ.

٣- التفكير الاستدلالي: يعد هذا النمط من التفكير نمطاً تكاملياً إذ يجمع بين التفكير الاستنباطي والاستقرائي أي يستعمل الفص اليمنى الفص اليسرى من الدماغ.

٤- التفكير فوق المعرفي: ظهر هذا النمط من التفكير في بداية السبعينيات، وقد تطور الاهتمام به في عقد الثمانينيات، ولا يزال يلقى الكثير من الاهتمام لارتباطه بالذكاء والتعلم واستراتيجيات حل المشكله واتخاذ القرار. ويعرف التفكير فوق المعرفي "عبارة عن عمليات تحكم عُليا وظيفتها التخطيط والمراقبة والتقييم لأداء الفرد في حل مشكلة أو موضوع" أو "أعلى مستويات النشاط العقلي الذي يبقى على وعي الفرد لذاته"، ومن خلال استعراض أنماط التفكير الاستراتيجي.

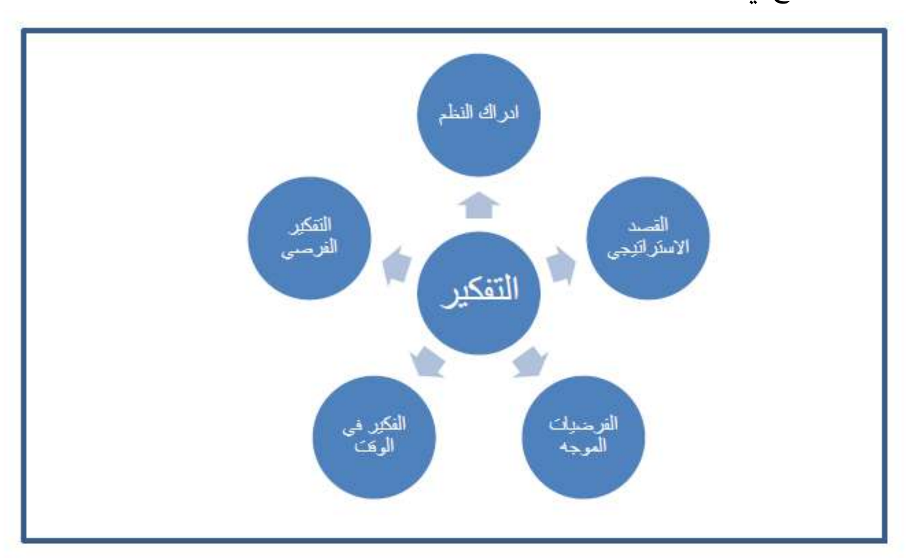
نرى أن التصنيف الأول لأنماط التفكير: (نمط تفكير شمولي، ونمط التفكير التجريدي، ونمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي). تعد أنماط تفكير رئيسة، أما الأنماط الثانية والثالثة، فتعد أنماطاً داعمة للتفكير الاستراتيجي وليست أنماطاً خاصة أو رئيسة للتفكير الاستراتيجي.

ثانياً: نماذج التفكير الاستراتيجي:

من خلال التتبع التاريخي لنشأة التفكير الاستراتيجي أظهرت الدراسات والبحوث التي قدمها الكتاب والباحثون أن للتفكير الاستراتيجي عدة نماذج تتباين في تصورها تبعاً لتباين البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات وما يحيط بها من فرص وتهديدات بالإضافة إلى رسالة المنظمة وأهدافها وأخيراً موقعها التنافسي، إذ تحاول هذه النماذج أن تعبر عن التفكير الاستراتيجي في إطار رؤية مفاهيمية وتحليلية، ومن هذه النماذج الآتي:

١- أنموذج (Liedtka،1998):

اعتماداً على آراء (Mintzberg،1994) اقترحت (Leidtka) هذا الأنموذج معتبرة التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة ذات خصائص محددة، اشتمل النموذج على خمسة أبعاد تضمنت: (إدراك النظم، القصد الاستراتيجي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، والفرضيات الموجهة) إذ يمكن من خلال هذه الأبعاد تطوير قدرة الأفراد للتفكير الاستراتيجي وجعله تفكيراً استراتيجياً منظمياً، كما هو موضح في الشكل (١):

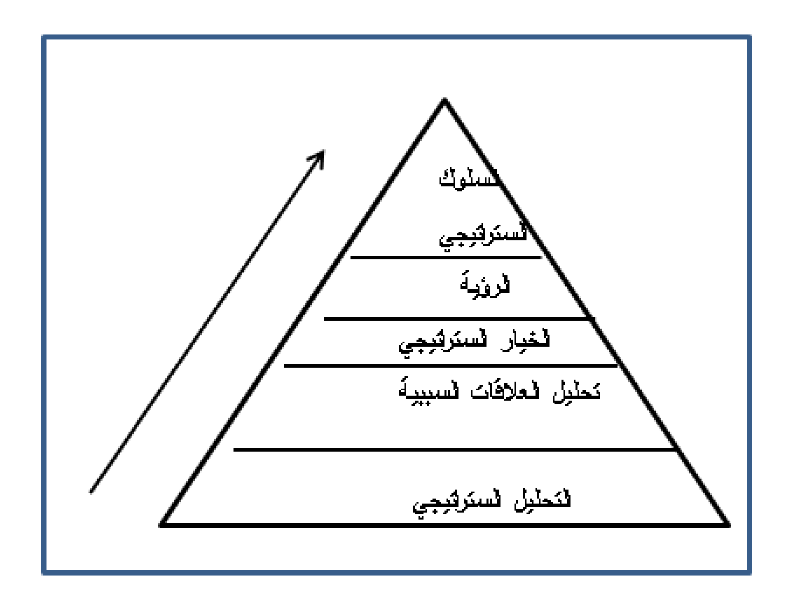


شكل (١) أنموذج (Liedtka) للتفكير الاستراتيجي[1]

[1] Source: Liedtka،Jeanne M.،(1998) ،Strategic Thinking: canitc be taught ? Published by Elsevier Science Ltd.، Pergamon، Long Range Planning،Vol.31،No.1،Britain،P.122.

٢- أنموذج (Grundy&Wensley،1999)

قدم (Grundy&Wensley) نموذجاً للتفكير الاستراتيجي يعتمد على قدرات الإدراك والذهن والتي إذا ما تم إهمالها يؤدي إلى فشل الخطة الاستراتيجية، إن الأنموذج يشكل هرماً مكوناً من أبعاد خمسة، ويمثل كل بعد منها مرحلة مهمة للوصول إلى التفكير الاستراتيجي والأبعاد من القاعدة إلى القمة تمثل (التحليل الاستراتيجي، تحليل العلاقات السببية، الخيار الاستراتيجي، الرؤية، السلوك الاستراتيجي) كما هو موضح في الشكل (٢).



شكل (٢) أنموذج (Grundy&Wensley) للتفكير الاستراتيجي[٢]

٣- أنموذج (Oshannassy،2000)

بالاعتماد على أنموذج (Liedtka) قدم (Oshannassy،2000) أنموذجاً من أربعة أبعاد مع إجراء بعض التعديلات على الأنموذج الذي قدمتهُ (Liedtka) إذ أكد أهمية تأثير المدخلات القابلة

[2] Source: Torset،C.،(2001)،Strategic Thinking:Why?،What? And How An Organizational Model of Strategic Thinking،P18.

للتكيف في عملية التفكير الاستراتيجي والتي تضمنت (النظرة الشاملة، النية الاستراتيجية، التفكير في الوقت، المشتركون في عملية التفكير) كما هو موضح في شكل (٣).

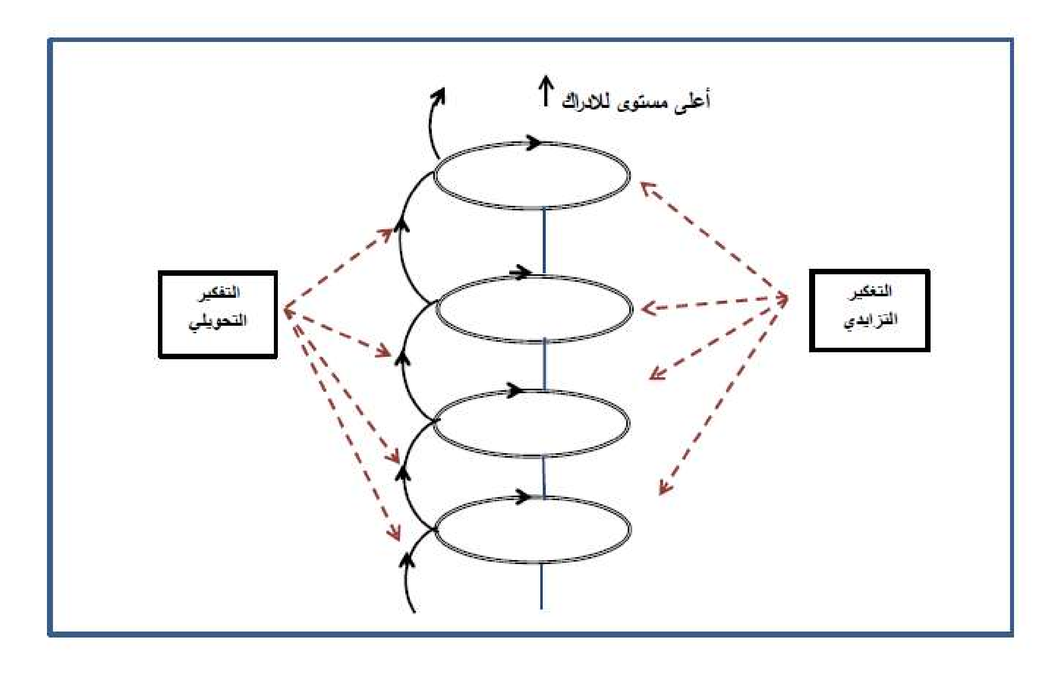


شكل (٣) أنموذج (Oshannassy) للتفكير الاستراتيجي[٣]

٤- أنموذج (2002،Kindler)

طبقاً لهذا الأنموذج فإن التفكير الاستراتيجي يتكون من عنصرين أساسيين الأول، التفكير التزايدي الذي يتخذ خطاً واحداً من حالات التحسين المستمر (خطوة - خطوة) وأن حالة الفشل لا تشكل تراجعاً في الاستراتيجية المحددة، أما الثاني: التفكير التحويلي الذي يتحدد بتقديم تحولات جديدة إلى واقع جديد يحقق قفزة نوعية في المنظمة. وكما هو موضح في شكل (4).

[3] Source: Oshannassy ،T.(2000)Models and methofdlogy to study strategic thinking in Australian public:9.



(ابتكارات خطوات التحسين المستمر)

(ابتكارات فرص جديدة لتحسينات جذرية، تجديدية)

المستوى الاعتيادي للإدراك

شكل (٤) أنموذج (Kindler) لتفكير الاستراتيجي[٤]

٥- أنموذج (Vandi،2003)

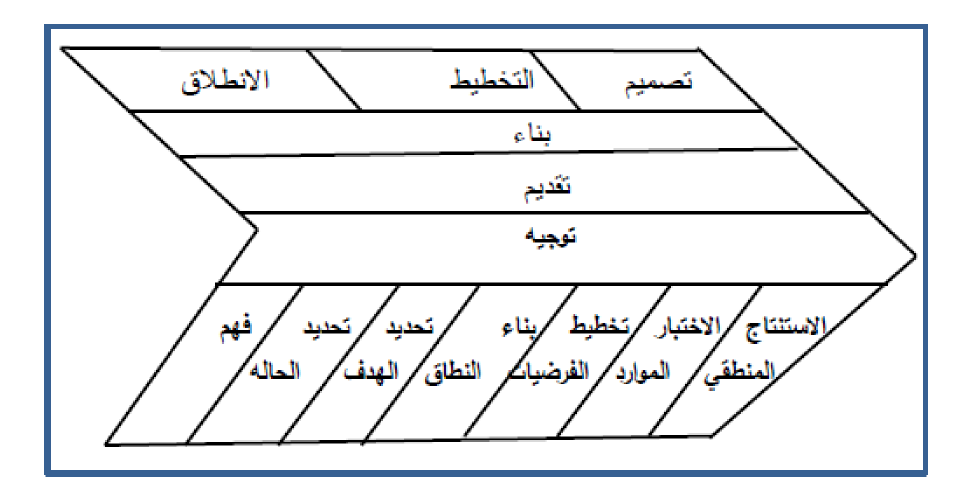
إذ يعد أنموذجاً من نماذج التفكير الاستراتيجي الذي يهتم بتصميم الحلول لمشكلات الأعمال إذ تم توزيع العمليات الفكرية على وفق هذا الأنموذج على ثلاث مراحل وكالتالي:

أ- الانطلاق: إيجاد حلول غير تقليدية إذ تشكل هذه المرحلة بداية توليفية الأفكار والموارد وتحديد علاقات العمل والاتصالات وتوقيت الإنجاز.

ب- التخطيط: الحاجة لقدرات فكرية استثنائية تتصف بالشمولية وتقدير ما يمكن إنجازه وما هي الأساليب والمعلومات التي يمكن من خلالها تعاظم المنفعة والموارد.

[4] Sorce: Kindler،Herb(2002)،Clear and Creative thinking، Boston،p.8 .

ت- تصميم الحل: الاعتماد على مساهمة الأفكار في توجيه المشاعر لاستنتاج حلول للمشكلة المبحوثة. وكما موضح في شكل (٥)

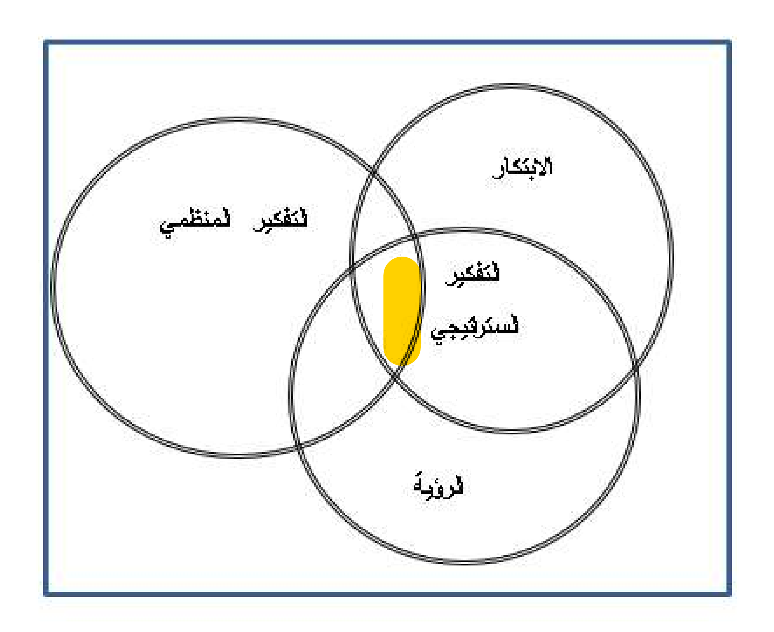


شكل (٥) يبين أنموذج (Vandi) في التفكير الاستراتيجي[5]

[5] Surce:Vavdi،Martin،(2003)Desiging Sdution for Businessproblem http//www.vand:4310.net:2xd.

٦- أنموذج (Boon 2005)

قدم (Boon) إنموذجه الذي ركز فيه على ثلاثة أبعاد (التفكير المنظم، الابتكار، الرؤية). إذ يرى أنها تشكل التفكير الاستراتيجي في مضمونها، كما هو موضح في شكل (٧).



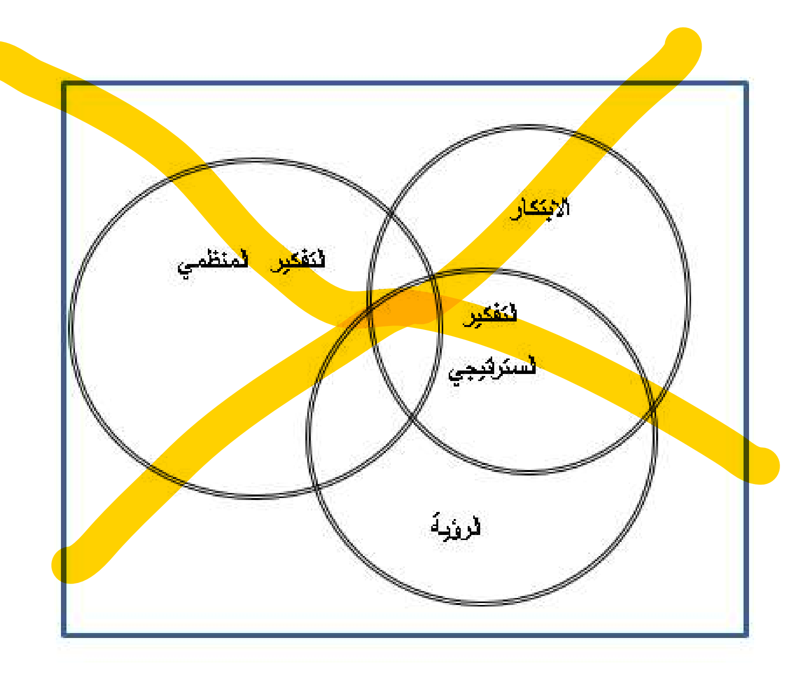
شكل (٦)

أنموذج (Boon) للتفكير الاستراتيجي[٦]

٧- أنموذج (Yousie 2006)

عُد التفكير الاستراتيجي في أنموذج (Yousie) عملية خطية تدريجية تبدأ أولاً بتحديد القضية ثم الانتقال بتحليل الحالة (ماذا)، ومن ثم التوجه إلى مرحلة تقييم البدائل (لماذا)، وأخيراً مرحلة التطبيق (كيف) وفي بعض الأحيان تكون هذه العملية غير ديناميكية ومتكررة وأيضاً لا خطية وأحياناً أخرى تكون فوضوية. كما هو موضح بالشكل (٧).

[6] Source: Boon،Ingrid(2005)Improving strategic thinking:A multilevel approach،emerald،leadership&organization development،Vol.26،No.5،p.340.

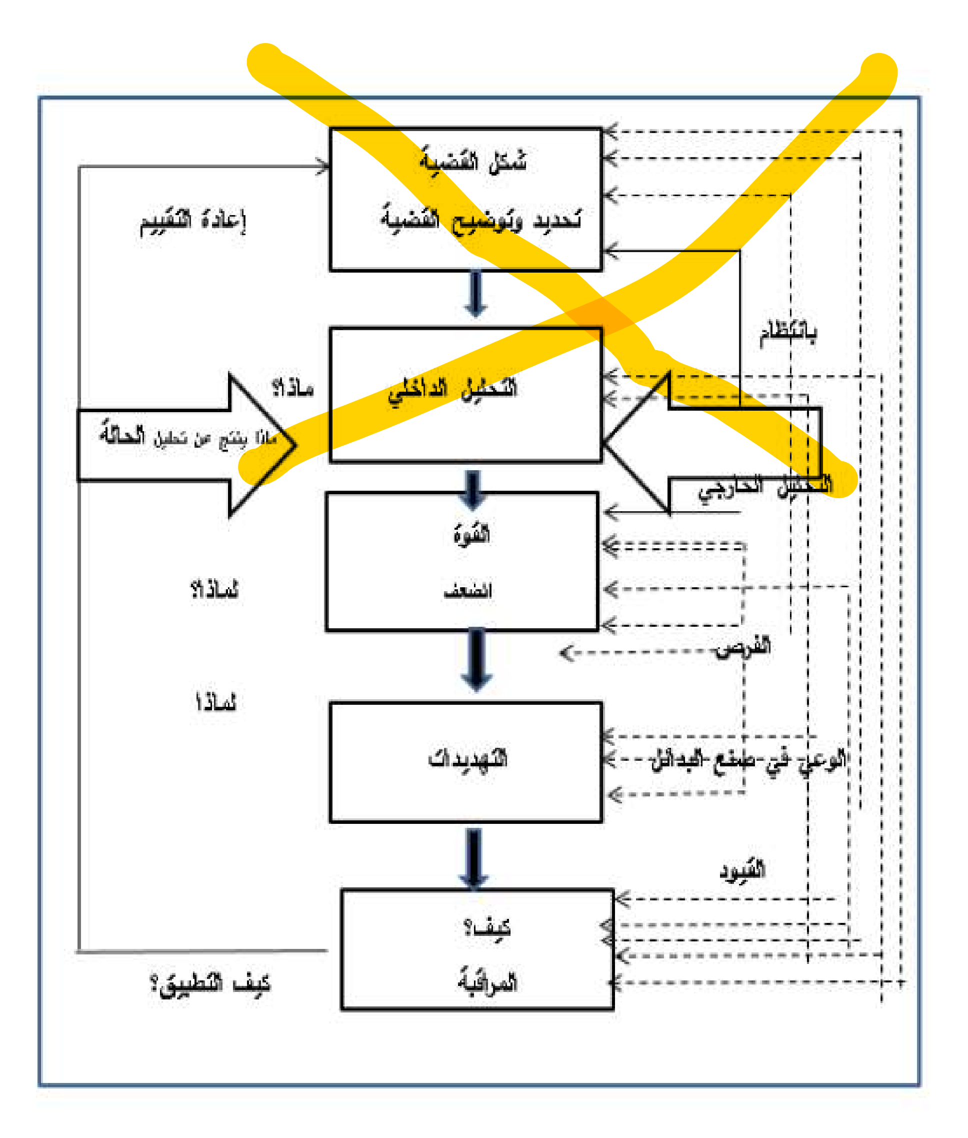


شكل (٧) أنموذج (Yousie) لتفكير الاستراتيجي[٧]

[7] Source: Yousie،Kevin E.،(2006)،What?How?A framework for Strategic Thinking ،I CD.D،Banff Centre،Ibid،P.9.

٨- أنموذج (Tampa،2007)

وضع (Tampa) أنموذجاً للتفكير الاستراتيجي يعتمد التفاعل بين البيئة التنظيمية وقرارات الأعمال من خلال (التفكير الحرج ، التفكير الإبداعي، والتفكير المنظمي) كما هو موضح في شكل (٨).



شكل (٨) أنموذج (Tampa) للتفكير الاستراتيجي[8]

---

[8] Source: FL، Tampa،(2007)، Strategic Thinking Skills for port Leaders، AAPA Executive Management Seminar،Washington Post.،P13

ثالثاً: إبعاد التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي نوعاً خاصاً من أنواع التفكير المنضبط، ومن الأنشطة الاستراتيجية ذات القدرات العقلية العالية المستوى التي تجعل رؤية المنظمة للمستقبل واقعاً يلمسه جميع العاملين فيها من خلال ربط الثقافة التنظيمية وتوجهات المنظمة نحو المستقبل لذا يحتاج التفكير الاستراتيجي في حالة تطبيقه على أرض الواقع أن تحدد أبعاده بشكل دقيق، ومن هنا قام العديد من الباحثين والكتاب بتقديم إسهامات عديدة لوصف تلك الأبعاد تتقارب وتتباعد عن بعضها البعض نتيجة لتباين الاتجاهات الفكرية للباحثين، فرأى عدد من الباحثين أن هناك ثلاثة أبعاد للتفكير الاستراتيجي تتمثل في (الرؤية الاستراتيجية، المهمة الاستراتيجية، الخطة الستراتيجية) في حين ركز (ST 2001،) على (الإبداع، الرؤية، الحدس) أو(الرغبة لدى الأفراد، المعرفة، قدرة المنظمة على الدعم والتطوير) وطرح (Masifern 2002) ثلاثة أبعاد (الإبداع، الرؤية، التخطيط). واتفق معه (Bonn) على وجود ثلاثة أبعاد (التفكير النظمي، التفكير الإبداعي، الرؤية).

وهناك من الباحثين من رأى أنه يتضمن أربعة أبعاد للتفكير الاستراتيجي (النظرة الشاملة، النيه الاستراتيجية، التفكير في الوقت، المشاركة الشاملة).. وبين (Begg 2001) أن أبعاد التفكير الاستراتيجي (التخطيط، تركيز القيادة على اتجاه محدد، التركيز على الهدف الأهم، التخطيط للمكان المناسب).

وأشار عدد آخر منهم إلى خمسة أبعاد للتفكير الاستراتيجي، فأشار (Ohmae: 1982) إلى (الحدس، الإبداع، الخيال، التحليل، الفعاليات الكمية) (Oshannassy: 1999). وقدمت (Liedtka: 1998) خمسة أبعاد (النية الاستراتيجية، إدراك النظم، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير الإبداعي).

أما (gurmdy&wensley: 1999) فقد عرضوا (التحليل الاستراتيجي، العلاقات السببية، الخيارات الاستراتيجية، الرؤية، السلوك العلمي). أو أنها (التنظيم، الرؤية الشاملة، التفكير متعدد النواحي، القوة المؤثرة، الخيار العقلاني).

وهناك من رأى أنها تتكون من ستة أبعاد تتمثل (النظرة الشاملة، التغيير المؤسسي الذاتي، الأخذ بالتأثيرات الصغيرة، التفكير التصويري، البحث البيئي، التفكير اللاخطي). إذ أشار (Tan ،2002) إلى (تشخيص حالة المنظمة، تحليل البيئة، وضع الرؤية الاستراتيجية، تطوير الاستراتيجيات، تطوير المحتوى الشامل، قيادة التغيير الاستراتيجي).

رابعاً: مهارات ومعوقات التفكير الاستراتيجي:

١- مهارات التفكير الاستراتيجي

نتيجة للاهتمام الكبير بالتفكير الاستراتيجي تم إجراء العديد من الدراسات والبحوث من أجل اكتشاف المهارات الأساسية المكونة له، إذ بدأت تلك الدراسات تنتقل تدريجياً من مرحلة الغموض والعموميات إلى مرحلة تكوين الصورة الواضحة عن تلك المهارات، وكيف ترتبط كل مهارة مع المهارات الأخرى.

فقد تم تصنيف المهارات من قبل الباحث بحسب رأي الباحثين والكتاب إذ رأى العديد منهم أن للتفكير الاستراتيجي ثلاث مهارات تتمثل في (قاعدة المعرفة، توضيح المشكلة، عملية استدلال تربط كل من قاعدة المعرفة)، وقد قدمت (liedaka ،1998) ثلاث مهارات للتفكير الاستراتيجي (القدرة على التصور، الإدراك، المرونة) في حين أشارت (Bonn :2005) إلى وجود ثلاث مهارات أيضاً (التفكير النظمي، الابتكار، الرؤية)، واتفق كل من (pisapia،et.al ،2009) و(Penney ،2010) على أن هناك ثلاث مهارات (إعادة التشكيل، التفكير العكسي، التفكير المنظمي)، بينما حدد (zand :2010) مهارات التفكير الاستراتيجي (عرض أسئلة عميقة للوصول إلى خيارات خلاقة، إعادة التشكيل والصياغة والتبسيط من أجل التمكن من المراجعة والتعديل، الأخذ بنظر الاعتبار الافتراضات البديلة الأخرى من أجل لتحقيق أفضل النتائج).

وهناك منهم من يرى أنها أربع مهارات للتفكير الاستراتيجي تتمثل في (ملاحظة الفرص الخارجية وتحقيق التكامل مع نظام أعمال المنظمة، التفكير بأكثر من طريق واتجاه، التعامل مع الحداثة والغموض من أجل تحليل الأحداث وتقييم آثارها على المنظمة وتحديد الإجراءات المطلوب اتخاذها، الاستعداد للتعامل مع خيارات متعددة من خلال بناء عدة نماذج للتعامل مع الأحداث) في حين حدد (Malan :2010) مهارات التفكير (مهارات التفكير الشمولي وتقسم (التفكير النظمي، فهم عملية خلق القيمة، تنسيق التصرفات)، مهارة التفكير الابتكاري والتحليلي وتقسم (تطوير أساليب جديدة للمنافسة، وتطوير استراتيجيات جديدة، التركيز على حل المشاكل بطريقة ابتكارية)، مهارة التفكير استدامة الميزة التنافسية، وتقسم: (قيمة الزبون، المرونة والقدرة على التكيف بسرعة، قياس الكفاءة من حيث الكلفة والسرعة، الأسبقية الاستراتيجية من خلال استدامة الأداء المنظمي، البحث عن فرص جديدة).

في حين ركز (wooton&Horne :2010) على خمس مهارات أساسية للتفكير الاستراتيجي: (الذاكرة والتفكير التجميعي إذا تلعب الذاكرة دوراً محورياً في عملية التفكير الاستراتيجي من خلال استعمالها لجمع المعلومات بأسلوب دقيق ونظامي لمساعدة المفكر الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية المناسبة، التفكير الشفاهي أو اللفظي. يجب أن تتحدث حتى تفكر، ولو كان لنفسك

فقط التفكير التقمصي هو قدرة الفرد على وضع نفسه مكان الآخرين ومعرفة شعورهم تجاه القرارات التي يتخذها إذ تساعد هذه المهارة على تحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، التفكير التصوري. الفكر الاستراتيجي يحمل في عقله تصوراً معيناً وهو تمثيل عقلي لحالة غير موجودة حالياً، وهذا التفكير يدل على القدرة على استشراف المستقبل والعمل على تحقيق ذلك التصور، الحسابات الذهنية. تشكل أساس التفكير المنطقي والاستنتاج والمناقشات والبراهين لتكوين تقديرات كمية منطقية وقريبة من الواقع تقع في صلب التفكير الاستراتيجي)، أما (Napier&Albert 1990)، فقد حدد ست مهارات للتفكير الاستراتيجي: (التفكير النظيمي، التفكير بعيد الأمد، تحديد الأنماط المكررة لحدث معين، اختيار شخص قادر على التفكير استراتيجياً، التنبؤ بالمستقبل من خلال الاستفادة من الماضي، استعمال المعرفة من أجل صنع أنموذج مناسب لاتخاذ القرار).

وأشار كل من (Acur&Englyst 2006) إلى تسع مهارات للتفكير الاستراتيجي وأطلق عليها اسم معايير النجاح (تنمية الإدراك بخصوص هيكل المنظمة والمنافسين، دراسة الفرص ونقاط القوة، وكيف يمكن الاستفادة منها، الإيمان بأن الإجراءات المتبعة ستجعل المنظمة أكثر نجاحاً، المراجعة الذاتية بما يخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تشخيص مصادر التهديدات المهمة، فهم الأسبقيات التنافسية للقيادة العليا، اتخاذ القرارات من خلال عمليات فاعلة ومتكيفة، تطوير وتفهم عمليات وإجراءات التغيير التنظيميين، التعلم من خلال الخبرة المكتسبة).

بينما يرى (Tahar ،2007). مهارات التفكير الاستراتيجي الضرورية لنجاح المنظمة أيضاً تسع مهارات تتمثل في الآتي:

- الفحص الدقيق (المسح) تعني الحصول على تشكيلة واسعة من المعلومات التي تساعد بالسيطرة على القرارات.
- الأنموذجية. تشير إلى تنظيم الأفكار الرئيسية والمعلومات لاكتشاف التداخل بين الأجزاء المختلفة من المعلومات بطريقة تنظيم التفكير، وتركيز على الاختيار الصحيح والمتميز.
- بناء الفرضيات سرعة تشكيل الاعتقادات والفرضيات في واقع البيانات المبعثرة والقليلة ورسم الاستنتاجات منها.
- التحليل للتميز والموازنة يبني العديد من المتغيرات في وقت واحد ورؤية العلاقة والسبب والتأثير بينهما.
- التدرج وتحديد الأهمية النسبية للوسائل الضرورية والمساعدة في فهم مستوى مصادر (الوقت، القدرة، الموارد) والتخصيص لها لاتخاذ القرارات المشتركة وصحيحة.

- توليد البدائل تحديد عدة طرق لمعالجة القضايا الحرجة من خلال الأفكار والابتكارية وعدم التسرع في الحكم على القرارات.
- التنبؤ تصور التأثيرات والنتائج اللاحقة في الخيارات وتحليلها إلى عوامل تدخل عملية التقييم والتطوير.
- صنع القرارات الحكم على سير عمل معين.
- إعادة تشكيل مراجعة وقياس النتائج والفرضيات الحالية.

ورأى (Haworth،2011) أن هناك عشر مهارات للتفكير الاستراتيجي، وأكد على وجوب توفرها عند المفكرين الاستراتيجيين وممارستها في كل يوم (امتلاك الرؤية، صنع الوقت، عدم التسرع، الملاحظة والاستيعاب، كثرة المراجعة، التعلم في التجربة، استعمال الفرق، قواعد واقعية، معالم واضحة، تغيير الحكم).

وعلى ضوء ما تقدم من عرض لمهارات التفكير الاستراتيجي نتفق مع المهارات التي قدمها (Haworth 2011)، إذ إن هذه المهارات يجب أن تتوافر في الإدارات العليا العاملة في المنظمات الفندقية للأسباب الآتية:

أ- امتلاكهم الرؤية تشير إلى أن المفكرين الاستراتيجيين هم الرواد في عمليات خلق الرؤية من خلال الاعتماد المتبادل على التفكير، والقصد الاستراتيجي والمساعدة في تطوير الاستراتيجية المتميزة لتحقيق الرؤية المستقبلية.

ب- صنع الوقت: التحكم في الوقت والتفوق عليه في المفاتيح الرئيسية للمفكرين الاستراتيجيين.

ت- عدم التسرع: مشاركة الجميع في توضيح الرؤية المستقبلية وخلق المستقبل الذي يشكل ويطور ويجعل الأداء متميزاً من خلال المراجعة والتعديل المستمر لتحقيق النجاح.

ث- الملاحظة والاستيعاب: الملاحظة الدقيقة للأفكار قبل الآخرين في الداخل والخارج للمساعدة في تحديد التوجه المستقبلي واستغلال الفرص المتاحة.

ج- كثرة المراجعة ضرورية ومهمة لبناء فهم أفضل للتصورات والمقاييس والتقييم المستمر.

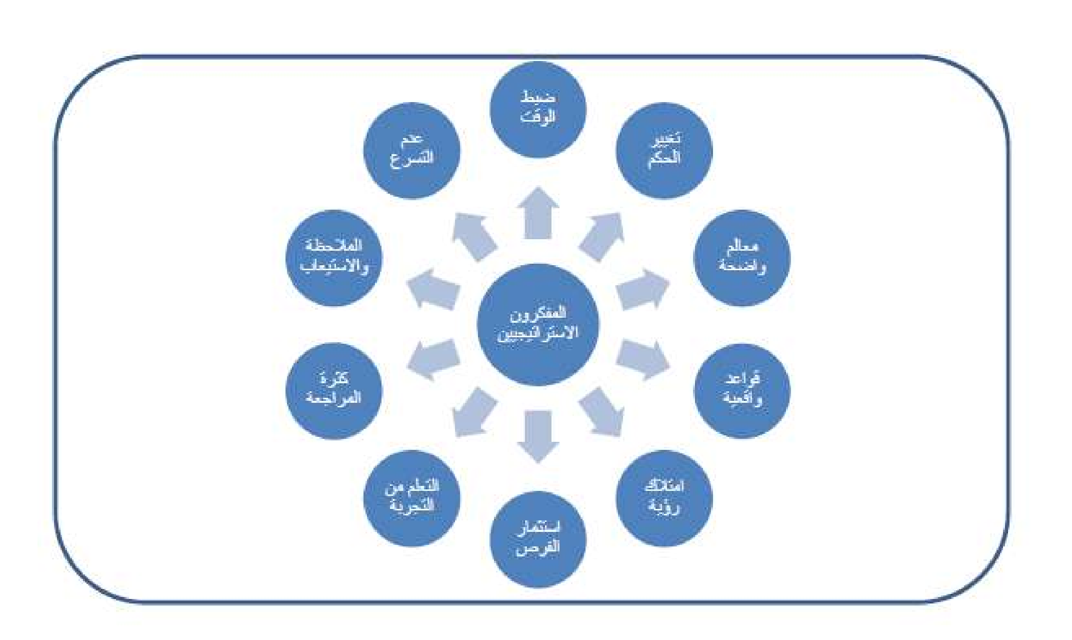
ح- التعلم من التجربة: التعلم من التجارب الصغيرة والكبيرة بمرور الوقت للتفكير بشكل أفضل في القضايا الاستراتيجية واستعمال الوقت بكفاءة عالية وفعالية دقيقة.

خ- استعمال الفرق: استرجاع أفكار الآخرين وتشجيع مساهماتهم في عرض الأفكار بعد انتهائهم من الأعمال اليومية إذ إن خمسة أشخاص يفكرون أفضل من اثنين.

د- قواعد واقعية: المفكر الاستراتيجي يخلق الأفكار بشكل أكثر صراحة، وأن مبدأ التفكير الاستراتيجي عنده هو الإحساس الواقعي والأمانة والإخلاص حول المواضيع القابلة للتحقيق في الأمد البعيد مما يضمن نجاح المنظمة من يوم لآخر.

ذ-معالم واضحة: مراجعة التقدم في الأفكار للتأكد من تحقيقها من خلال عملية المراقبة والقدرة على اكتشاف التحولات والانعطافات الضرورية من خلال المراجعة والتعديل المنتظم والمستمر.

ر-تغيير الحكم: إن طريق النجاح في المستقبل لا يحدد بحكم ثابت، إنما بالأفكار العقلانية التي تولد أفضل الأفكار الإبداعية المستندة على ضوابط وتوازنات حقيقية وكما موضح في شكل (9).



شكل (٩) مهارات المفكرين الاستراتيجيين

٢- معوقات التفكير الاستراتيجي

يؤدي ضعف الإيمان بممارسة التفكير الاستراتيجي وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي وضعف الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المعوقات التي تعترض ولا تشجع على تطبيق التفكير الاستراتيجي وتحول دون ممارسته وتطورهُ على الصعيد المنظمي وتتباين تلك المعوقات بتباين الظروف البيئية والتنظيمية والشخصية والتطبيقية. وتبعاً لذلك تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد معوقات التفكير الاستراتيجي إذ اتفقت مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين على أن هناك ثلاثة معوقات للتفكير الاستراتيجي تتمثل في: المعوقات البيئية الخارجية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات شخصية، ومن أبرز الكتاب والباحثين الذين رجحوا تلك المعوقات (القريوتي، ١٩٩٣)، (المغربي، ١٩٩٥)، (أيوب، ١٩٩٧)، (Nigel 1998,Slacketal،)، (هاموند وآخرون، ٢٠٠٠) (2000،Tony) (توفيق، ٢٠٠٤)، (الكبيسي، ٢٠٠٨).

١- معوقات البيئة الخارجية وتتمثل في:

- وجود المنظمة في البيئة الخارجية التي تتصف بالتعقيد والغموض والتغير المستمر ساهم في عدم قدرة المنظمة على مراجعة وتعديل استراتيجيتها مع التغيرات التي تحدث باستمرار مما يجعل التنبؤ على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة.
- نقص المعلومات المتعلقة بالظروف والأوضاع البيئية المختلفة خاصة فيما يتعلق منها بالأوضاع التنافسية على الصعيد الخارجي.
- عدم وجود التنسيق والتكامل الملائم والمنافسة بين المنظمة وما يحيط بها من منظمات أخرى متشابهة.
- تقليص عدد البدائل والخيارات المتاحة في البيئة الخارجية والداخلية مما يؤدي إلى عدم فسح المجال للتفكير بأكثر من بديل، إذ إن التفكير الحر البداية في التفكير الاستراتيجي.
- العادات والتقاليد والعقائد السائدة وأيديولوجية المجتمع ونظرته نحو التغيير وتحمل المخاطر.

٢- معوقات تنظيمية وتتمثل في:

- انعدام الوضوح من المنافع المرتبطة بخطوات التفكير الاستراتيجي أهمها عدم استقرار الإدارة العليا والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات النقل والتقاعد مما يصرف بعضهم عن التفكير في مستقبل المنظمة.

- عدم وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب بسرعة للتغيرات البيئية وتفشي البيروقراطية والروتين والاهتمام بالجوانب الإدارية وإهمال الجوانب الفنية والتوجيهية والمتابعة والتوسع غير المنتظم.
- عدم تحديد الأهداف طويلة الأجل بصورة دقيقة والافتقار إلى وجود استراتيجية بعيدة المدى محددة ومفهومة من قبل جميع العاملين في المنظمة.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات وضعف القيادة الإدارية وعدم ثقتها بنفسها فضلاً عن المناخ التنظيمي غير الملائم.
- ضعف الموارد المالية المتاحة لشراء التقنية والأساليب الفنية وازدياد تكلفة بناء قاعدة المعلومات ونقص التقنيات والأدوات المهنية اللازمة لممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي وعدم توفر الوقت اللازم لجمع المعلومات.

٣- معوقات شخصية وتتمثل في:

- ضعف قدرة المدراء على وضع التنبؤات الاستراتيجية وتقييم تأثيرها على أداء المنظمة ومقاومتهم التغيير والتطور.
- التردد في وضع الأهداف الاستراتيجية للبعض منهم، وذلك يعود إلى طبيعة النمط البيروقراطي الذي يمارسونه.
- ضعف مهاراتهم وقدراتهم على إيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة للتغيرات المفاجئة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- عدم ملائمة وكفاية رصيدهم المعرفي عن أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي.
- تزايد الفجوة بين اعترافهم بأهمية التفكير الاستراتيجي وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحمسهم لتحمل تبعات الإدارة الاستراتيجية .
- إيحاءات الفرد السلبية والاعتقاد أن طاقته محدودة ورأيه غير مهم وعدم قدرته على تغيير الواقع والتسليم بإطاعة الأوامر والخوف من الفشل وتحمل المسؤولية.
- الابتعاد عن التغيير بسبب الكسل والتشبث بالتقليد أو الشعور بعدم الطمأنينة.

٤- معوقات في التطبيق وتتمثل في:

- عدم التفريق بين التخطيط بعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي من قبل أغلب المنظمات والقيادات فيتم الخلط بينها ظناً منهم أنها تعتمده وهي ليست كذلك.
- التسرع: يجب أن تأخذ عملية تطبيق التفكير الاستراتيجي الوقت الكافي ولا يمكن ضغط الوقت إزاءها حتى التمكن من تحقيق النتائج المطلوبة.
- الهامشية: يجب اعتبار مسألة تنمية التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات وبجميع مستوياتها على أنها جزء لا يتجزأ من الأنشطة الرئيسية.
- عدم التوازن: نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتمثيل.

من خلال استعراض ما تقدم من معوقات لعملية التفكير الاستراتيجي، نرى أن المعوقات الشخصية من أكثر المعوقات التي تؤثر بصورة رئيسة على المنظمات الفندقية، إذ إن تلك المنظمات تعتمد بصورة مباشرة على العنصر البشري في عملها، وأن غياب أسلوب التفكير الاستراتيجي للأفراد العاملين سيؤثر تأثيراً كبيراً على تطور واستمرار تلك المنظمات قد يكون فكرة معينة من أحد العاملين، وفي أي مستوى إداري تؤدي إلى نجاحات كبيرة مع عدم إهمال المعوقات الاخرى التنظيمية والبيئية وأثناء التطبيق.

الفصل الثالث

أولاً: أساليب التفكير الاستراتيجي

ثانياً: تقنيات التفكير الاستراتيجي

ثالثاً: عناصر التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي (الأساليب، التقنيات، العناصر)

أولاً: أساليب التفكير الاستراتيجي:

تشهد المنظمات بصورة عامة تغيرات كبيرة على مستوى بيئتها سواء العامة منها أو الخاصة، وفي جميع المجالات: الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والثقافية، والتكنولوجية، وغيرها هذا من جهة، ومن جهة أخرى ازدياد حدة المنافسة بينها وبين المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع، كل هذه الظروف مجتمعة ألزمت المنظمات إعادة النظر في مستقبل بقائها واستمرارها، هذا ما جعلها تسعى جاهدة لمواجهة جميع المشاكل من خلال التكيف والتأقلم معها من أجل مجابهتها أو تجنبها أو التقليل من شدة خطورتها من خلال إحداث تغيرات على مستويات التفكير في الإدارة العليا في تلك المنظمات من خلال الانتقال من التفكير العادي إلى التفكير الاستراتيجي واستعمال أساليب جديدة لتعزيز هذا التفكير من أجل إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمات وتحقيق مستويات أداء عالية، وسوف نتطرق إلى ثلاثة أساليب للتفكير الاستراتيجي كالتالي:

١- أسلوب العصف الذهني:

يعود أصل تسمية العصف الذهني إلى ما يسمى بالعاصفة الدماغية والمتمثلة بالأزمة الوجدانية التي تشير إلى أن الفكرة الجديدة هي تلك التي تحدث في لحظة استبصار مثيرة، وتكون متأصلة في ذات الشخص الذي يستقبلها بتوحد انفعالي ويعيشها بحرارة وبحماسة، أي أنها استراتيجية للبحث عن الأفكار المناسبة تمتاز بالربط السريع والمراجعة والنقد قدر الإمكان.

وابتكر (Obzorn) استراتيجية العصف الذهني بقصد تنمية قدرة الأفراد على حل المشكلات بشكل إبداعي من خلال إتاحة الفرصة لهم معاً لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار بشكل تلقائي وسريع وحر، إذ يمكن بواسطتها حل المشكلة الواحدة، ومن ثم غربلة الأفكار واختيار الحل المناسب لها مبتعداً بذلك عن الأسلوب التقليدي السائد في دراسة المشكلات.

وإذ قدم الكتاب والباحثون عدة مفاهيم للعصف الذهني منهم (بلقيس ومرعي، ١٩٨٢) إذ عُرِفَ بأنه "الحلول لمشكلة معينة بلا تقويم لتلك الحلول أو الحكم عليها في ضوء معايير معينة" في حين أشار (أبو علام، ١٩٨٩) إلى أنه "تقنية تحاول بها مجموعة من الأفراد أن توجد حلولاً لمشكلة محددة، باستعراض أو إنتاج الأفكار البديهية كُلها تعاونياً عن طريق الجماعة"، وعرفه "Son)،(2001 بأنهُ "أحد أساليب المناقشة الاجتماعية الذي يُشجع بمقتضاه أفراد المجموعة على

توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمبتكرة بشكل عفوي تلقائي حُر، وفي مناخٍ مفتوح غير نقدي، لا يجد من إطلاق هذه الأفكار التي تمثل حلولاً لمشكلة، ومن ثم اختيار المناسب منها"، وآخرون عرفوه بأنه "تشغيل الدماغ للقيام بوظائف أسرع مما يمكن وبفاعلية وبكفاءة الإنتاج، وابتكار الأفكار وأنماط التفكير لعلاج المواقف، وهذا يتطلب من الفرد توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار في موضوع أو موقف معين وهذا يعتمد على مدارك الفرد الإبداعية".

وأشار العديد من الكتاب والباحثين إلى خصائص ومميزات العصف الذهني، إذ أشاروا إلى أنه يؤدي إلى التحرر من القيود التي يفرضها الفكر أو التي تفرضها الأساليب والطرائق التقليدية التي تؤدي إلى إعاقة الابتكار فضلاً عن أن الكم يولد الكيف، إذ من الواجب الاهتمام بالكم بالحجم نفسه الذي يهتم به الكيف، وهذا ما ذهب إليه (Obzorn)، ويُعد أسلوباً فردياً وجماعياً، على الرغم من أن إعداده بالأصل للعمل الجماعي، كما أنه يتجه إلى نشاط الجماعات الصغيرة، ولذلك فإن هذا الأسلوب يمكن أن يتجه في مسارين من التنظيم، إذ يمكن تطبيقه على الفرد أو على المنظمة بأكملها، ويولد النتاج الفكري الابتكاري عن طريق الاحتكاك بين الأفراد، فإن فكرة شخص ما تكون مستندة إلى فكرة شخص آخر، ولكن هذه الفرضية لا تنطبق على الأشخاص كلهم، ولا في الأحوال كلها، إذ إن هناك من يُعارض هذهِ الفكرة.

ولا يعالج هذا الأسلوب أنواع المشكلات التي تستلزم محاكاة عقلية أو التي تتطلب اتخاذ قرار ما. أما أهميته فتكمن في أنه يُعد من أكثر الأساليب التي تساعد على توليد الأفكار كحلول للمشكلات، وأصبح هذا الأسلوب يحظى باهتمام الإدارة العليا في المنظمات لا سيما المنظمات الفندقية لتنمية التفكير الاستراتيجي؛ وإيجاد الحلول للمشكلات سواء كانت مشكلات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو غيرها. وأن للعصف الذهني (التفاكر) أهمية حدسية، إذ إن الحكم المؤجل للتفاكر يتيح المناخ الإبداعي الأساسي عندما لا يوجد نقد أو تدخل مما يخلق مناخاً حراً للجاذبية الحدسية بدرجة كبيرة، فضلاً عن كونه عملية مسلية، إذ تكون المشاركة فردية أو جماعية لحل المشكلة جماعياً، والفكرة الاشتراك بالرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها، كما تأتي أهميته من كونه عملية تدريبية فهو طريقة هامة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الاستراتيجي.

٢- أسلوب تألف الأشتات:

ترجع كلمة تألف الأشتات في الأصل بكونها كلمة يونانية وتعني الربط بين الأشياء المختلفة وغير المتصلة بعضها ببعض والسعي إلى زيادة مهارات الأفراد في توليد الأفكار والبلوغ إلى حل للمشكلات التي تتميز بالحدة والأصالة.

وهو أسلوب ابتكره (Gorden) وزملاؤه لتطوير وتنمية الابتكار، واكتملت خصائصها بشيء من التفصيل في كتابه (المترابطات عام ١٩٦١). واستعمل Gorden مصطلح (السينيكتك) لوصف تألف

الأشتات، كما أشار إلى وجود تسميات متعددة لاستراتيجية تألف الأشتات منها (استراتيجية Gorden، استراتيجية السينيكتك، واستراتيجية المترابطات أو المتشابهات).

إن أسلوب تألف الأشتات يساعد على ظهور أفكار وعلاقات جديدة على المستوى الشعوري المقصود للتفكير، ولا يحتاج الفرد إلى انتظارها حتى تظهر صدفة، ويعد أداة فعالة في تسهيل عملية بناء المعرفة لدى الأفراد . فضلاً عن أنه يتشابه مع أسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة وخلق المناخ الحُر الذي ينتفي فيه النقد والتقويم، غير أنه ينطوي على دلالات مختلفة تتمثل في استعمال أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة.

ويقصد بتألف الأشتات "مجموعة من العمليات العقلية والمحاولات الواعية التي تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة من خلال محاولة جعل الغريب مألوفاً، والمألوف غريباً باستعمال التمثيل".

ويُعد من الأساليب الهامة إذ يمثل مركز الثقل فيه استعمال أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة ويرى (Gorden) أن هذا الأسلوب من الناحية العلمية نظرية واضحة المعالم ولها فروضها الخاصة من أهمها:

١- الكفاءة الإبداعية في عدد الأفراد، ويمكن أن تزيد بصورة ملموسة إذ ما تيسر لها من العمليات النفسية التي يتحقق في ظلها نشاطهم المبدع.

٢- إنما يتصل بالموضوعات المختلفة في الجانب الوجداني من العملية الإبداعية يمكن فهمها بمعنى ملاحظتها ووصفها وتحليلها كي تزيد من احتمالات نجاحها في التوصل إلى الحلول الخلاقة للمشكلات التي تواجهها وإنما هو وجداني أكثر أهمية مما هو عقلي أو يتفق مع المنطق.

وإن من المسلمات التي يقوم عليها أسلوب تألف الأشتات:

١- أن العملية الابتكارية قابلة للوصف والتخيل مما يؤدي إلى إمكانية تنشيطها وزيادة فاعليتها في الأفراد والمجموعات على حدٍ سواء.

٢- كل ظواهر الإبداع في العلم والفن أو غيرها من الصور الحضارية تكون متشابهة وتقوم على نفس العمليات النفسية الأساسية.

٣- أن الحيل المختلفة لحل المشكلات وأهمها التمثيل المباشر لها العائد نفسه سواء بالنسبة إلى النشاط الإبداعي الفردي أو الجماعي.

إن أسلوب تألف الأشتات سواءً أكان في موقف تحديد المشكلة أو موقف البحث عن حلها تتضمن نوعين رئيسيين من الأساليب هما:

١- جعل ما هو غريب مألوفاً: يتم ذلك بواسطة ثلاث عمليات عقلية رئيسة هي: (التحليل والتعميم والتمثيل) والتي تأخذ غالباً صورة بحث عن أنموذج أو تصور عقلي يضم في إطاره الشيء الغريب، إذ يوضح طبيعته ويساعد على تحليل عناصره.

٢- جعل ما هو مألوف غريباً: ليس المقصود بهذا الأسلوب السعي إلى الغرابة والشذوذ إنما هو محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤية العالم بصورة جديدة بما فيه من أشياء وأفكار ومشاعر ويعتبر جعل المألوف غريباً هو جوهر عملية تنمية التفكير الاستراتيجي في أسلوب التأليف بين الأشتات.

وإمكانية استخدامه من قبل جميع الأفراد والعاملين في المنظمة وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية وبصورة جماعية أو فردية. تساعد الأفراد على تطوير استجابات إبداعية لحل المشكلات وتجنب الحلول السريعة، كما تعمل على كسر الجمود الذهني وتبسيط المفاهيم المجردة، ويقوم باستكشاف القضايا الاجتماعية والمشكلات الانضباطية وتشتمل هذه الطريقة على إمكانيات أكثر من التدريب على التفكير الاستراتيجي.

كما يُعد أداة فعالة في إحداث التغيير المفهومي للتصورات البديلة المتكونة لدى الأفراد وتقدم إدراكاً بصرياً لما هو مجرد كما تعمل على استثارة اهتمام الأفراد وزيادة دافعيتهم نحو تعلم أسلوب تألف الأشتات.

ومن خلال استعراضنا لأسلوب تألف الأشتات نلاحظ أنه أسلوب لتنشيط آليات التفكير الاستراتيجي لغرض الابتكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، إذ إن الكم المعرفي للأفراد سيسهل عملية توليد الأفكار الجديدة.

٣- أسلوب التحليل المورفولوجي:

يعد التحليل المورفولوجي أو ما يسمى أيضاً بالتحليل الشكلي (المظهري) أحد طرق النمذجة النوعية المتخصصة في معالجة المشكلات وتدريب الأفراد على حلها بطرق إبداعية فهو أسلوب علمي يتسم بالدقة ويقدم نتائج أفضل من كثير من الأساليب التقليدية الأخرى.

وقد طُور التحليل المورفولوجي من قبل عالم الفيزياء الفلكية (Fritz.Zwicky ،1958) ونشرهُ في دراسته المتخصصة حول محرك الطائرات النفاثة على أساس أنه منهج يُستعمل لإيجاد حلول ممكنة للمشكلات المعقدة، ومصطلح مورفولوجي مأخوذ من الأصل الإغريقي (Morphe) وتعني دراسة الشكل والتحليل المورفولوجي الذي يقوم على تحليل المشكلة أو القضية البحثية إلى مجموعة من الأفكار الفرعية الجزئية ثم يتم إعادة تركيب هذهِ الأفكار الجزئية مع بعضها البعض بشكل منطقي مرة أخرى لتُعطي أفكاراً كلية ذات خصائص معينة، وبذلك يعد منهجاً يركز على الشكل والنوعية أكثر من تركيزه على الوظيفة والكم.

لقد قدم الكتاب والباحثون عدة تعاريف تناولت مفهوم التحليل المورفولوجي، فقد عرفه (الألوسي والزغبي، ٢٠٠٢) بأنه "من الطرائق الفردية في تنمية التفكير عند الأفراد من خلال تحديد العوامل أو المتغيرات المؤثرة في المشكلة أو بعض الظواهر المراد دراستها وتعرف الحلول المطلوبة لها". أما (فتوحي، ٢٠٠٣) فعرفه بأنه "أن يوضع هدف أمام الفرد أو مشكلة يُراد حلها، فيحاول الفرد تحليل المشكلة إلى عناصرها الرئيسة ثم الفرعية ويقوم بإعادة تنظيم العناصر"، بينما تراه (سرايا، ٢٠٠٧) بأنه "طريقة تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد في إنتاج عدد كبير من التوافقات والتبادلات الممكنة للعناصر التي تندرج تحت مجموعة من الأبعاد الرئيسة للشيء المراد التفكير فيه"، وأشار (السلمان، ٢٠٠٨) إلى أنه "تدريب الأفراد على حل المشكلات بطريقة إبداعية، وذلك بتحليل المشكلة إلى عناصرها الأساسية، ومن ثم إيجاد العلاقة المتداخلة بين العناصر ككُل للوصول إلى نتاجات جديدة".

يعد هذا الأسلوب من الطرائق الفردية في تنمية التفكير الاستراتيجي عند الأفراد وقد وضع لإثارة الحل الإبداعي للمشكلة من خلال تحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة في المشكلة أو بعض الظواهر المراد دراستها والتعرف على الحلول المطلوبة لها. وكما يمكن استعمال هذا الأسلوب لإنتاج الكثير من الأفكار المتألفة والمترابطة عن أي شيء وباستعمال هذا الأسلوب يمكن التمثيل أو المطابقة بين اثنين أو أكثر من الصفات أو الأبعاد المهمة لمشكلة ما أو موقف معين.

يستعمل أسلوب التحليل المورفولوجي في العديد من المنظمات في عصرنا الحاضر ولأغراض عديدة نظراً لما يحققهُ من فوائد وإن من أهم استعمالاته وتطبيقاته ما يأتي:

١- إعداد البدائل الاستراتيجية والسيناريوهات وتحليل المخاطر.
٢- إعداد السياسات التنموية المعقدة.
٣- تحليل سلوك أصحاب العلاقة.
٤- تقييم الهياكل المؤسسية للأغراض المختلفة.
٥- عرض العلاقات المعقدة بصورة شاملة وواضحة ومرئية.

إلى جانب أن هذا التحليل يستعمل في التعامل مع المشكلات أو القضايا الاجتماعية والتقنية والمؤسسية المعقدة والتي تتكون من أوضاع غير قابلة للحل أو غير أكيدة.

تتمثل منهجية استعمال أسلوب التحليل المورفولوجي إلى مجموعة من الخطوات والمراحل المتسلسلة وكالآتي:

١- تحديد المشكلة أو القضية بشكل دقيق وواضح.
٢- تجزئة المشكلة إلى أبعاد أو متغيرات أو محاور رئيسة دون أن يكون هناك أي تحديد مسبق لعدد هذه المحاور.

٣- تحديد الحالات أو البدائل التي يتكون منها كل محور من محاور المشكلة الرئيسة وعدد هذه الحالات أو البدائل مفتوح وغير محدد.

٤- بناء مصفوفة التحليل المورفولوجي من محاور المشكلة وحالات كل محور وهذه المصفوفة تعرف بالحقل المورفولوجي أو الفضاء المورفولوجي للمشكلة.

٥- اختبار الاتساق الداخلي يتم في هذه المرحلة اختبار العلاقة الداخلية بين محاور وحالات المشكلة في الفضاء المورفولوجي من أجل حذف الأوضاع أو الحالات المتناقضة، ويتم هذا من خلال عملية تقييم الاتساق الداخلي المتقاطع وباستعمال مصفوفة الاتساق المقطعية.

٦- يستعمل فضاء حل المشكلة في توليف وتركيب البدائل والحالات الموجودة في فضاء حل المشكلة للبحث عن حلول ممكنة للمشكلة وبشكل عشوائي، ولكنه منطقي وواقعي.

٧- يتم تقييم الحلول المقترحة بما يفيد الهدف من تطبيق هذا التحليل.

٨- تتم غربلة الحلول لأبعاد كُل ما هو غير مناسب ولاختيار الحلول المناسبة للمشكلة.

٩- اختيار الحلول المناسبة للمشكلة للتأكد من صحتها ومنطقيتها. وتشكل النقطة ٢ و٣ و٤ و٥ العمود الفقري لهذا النوع من التحليل لأنها تعكس هويته وخصوصيته.

وبناءً على ما تقدم فإن استعمال أساليب تنمية التفكير الاستراتيجي (العصف الذهني، تألف الأشتات التحليل المورفولوجي) من الإدارة العليا في المنظمات لا سيما المنظمات الفندقية يُعد ملائماً ونافعاً من أجل زيادة المعرفة لدى الأفراد وإكسابهم المهارات من أجل إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات وتقديم الأفكار الإبداعية، إذ إن هذه الأساليب تعمل على الخروج عن الأساليب التقليدية في التفكير إلى أساليب تعمل على تنمية التفكير الاستراتيجي وزيادة القدرة على التحليل والابتكار بحرية واستقلالية.

ثانياً: تقنيات التفكير الاستراتيجي:

يستعمل المهتمون في مجال الإدارة الاستراتيجية كثيراً من التقنيات والأدوات والتي تُعد وسائل مساعدة من شأنها تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي، وقد تم اختيار ثلاث تقنيات من بين تقنيات استراتيجية كثيرة، أشارت الدراسات الحديثة إلى أهميتها المنهجية والتطبيقية في مجال التفكير الاستراتيجي، وإذ يعتقد الباحث أن هذه التقنيات ملائمة لتطبيق التفكير الاستراتيجي على مستوى المنظمات الفندقية وعلى النحو الآتي:

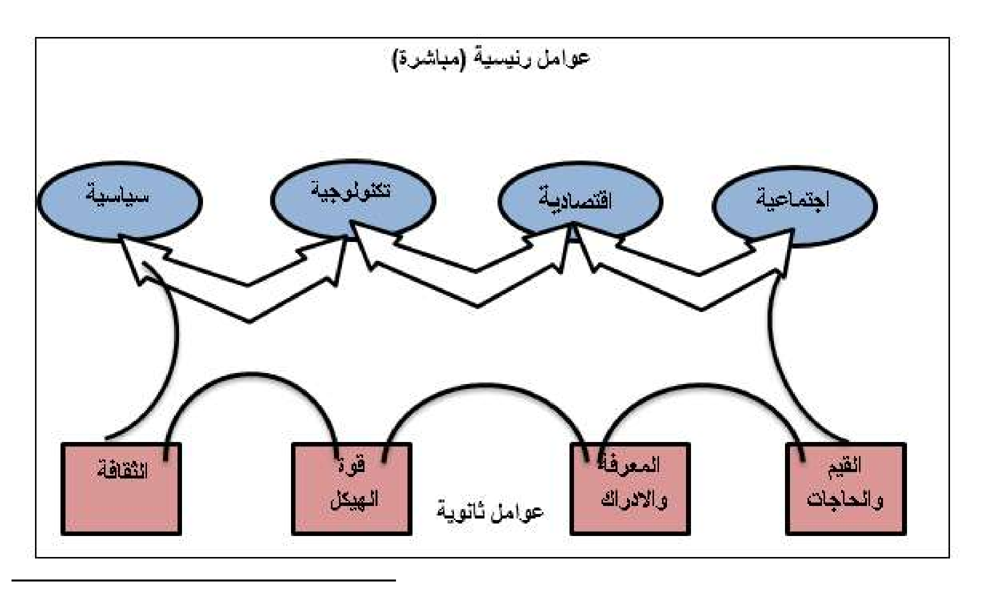
١- السيناريو الاستراتيجي: للبقاء والنمو في عصر التغيير المستمر برزت الحاجة إلى إعداد السيناريوهات كإحدى الطرق والأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات ولا سيما السياحية والفندقية منها، وبخاصة في بيئتها الخارجية التي تتسم بالتغيير المستمر وصعوبة التكيف معها بطرق التفكير التقليدية من هنا يبرز دور السيناريو في تنشيط التفكير الاستراتيجي في المنظمات باتجاه إدراك متغيرات البيئة والتفاعل معها نحو المستقبل.

وقد أعطى عدد من الكتاب والباحثين عدة تعاريف لمفهوم السيناريو، إذ عرفه (Garratt، etal 1998) بأنه "تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل شروعهم في التخطيط لأنه يعمل على زيادة وعيهم بالبيئة الخارجية"، ويرى (Ratcliffe 2000) أنه "آلة تُساعد صانعي القرار من خلال توفير إطار للتخطيط والبرمجة، وتخفيض مستوى عدم التأكد ورفع مستوى المعرفة فيما يتعلق بنتائج الإجراءات التي اتخذت، أو التي سيتم اتخاذها في الوقت الحاضر"، ويتفق كُل من: (Torrier&Nijkamp2002) على أنه "عملية من عدة افتراضات معقولة ويتصور العديد من البيئات البديلة في المستقبل والتي قد تكون أدت دوراً في اتخاذ القرارات حول المستقبل لتغيير التفكير الحالي وتحسين عملية صنع القرار وتحفيز الأفراد وتعليم المنظمة، وتحسين الأداء". أو أنه "مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الاستراتيجي، لأنه يرى إلى تصور ملامح البيئات المختلفة مستقبلياً".

وتكمن أهمية السيناريو الاستراتيجي إلى فهم وإدراك المنظمات لحركية البيئة وتعقيداتها وأحداثها التي تقع خارج سيطرة المنظمات، وهذا بحد ذاته يعني قيادة واستثمار الفرص وتجنب المخاطر الاستراتيجية.

إن أول مخرجات تحليل السيناريو تقليص فجوة اللاتأكد البيئي، وهو غالباً ما يبدأ بتحليل القوى الموجه داخل وخارج المنظمة، وهذا يعني تحليل الفرص والتهديدات وعناصر القوى والضعف لدى المنظمات ولجميع السيناريوهات المستقبلية التي ترغب المنظمة في تحقيقها مستقبلاً. كما يقوم

السيناريو في تحديد الافتراضات الأساسية وتشكيل النماذج الذهنية لمتخذي القرارات الاستراتيجية فهو الذي يحدد ما يجب القيام به للبقاء والازدهار، فضلاً عن أنه الأساس في عملية التقويم والرقابة الاستراتيجية، وفي الكشف عن الفرص والتهديدات والبدائل الاستراتيجية والقوى الموجهة التي تشكل في النهاية النتائج المرغوبة وتوصف السيناريوهات بأنها خارطة الطريق لمتخذي القرار لمساعدته في تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية الأفضل نحو المستقبل. كما تعمل السيناريوهات على تكوين فهم أفضل للواقع الحالي للمنظمة، ومن خلال التفكير بالمستقبل يمكن المنظمة أن تصوغ أهدافا لقراراتها الحالية، ويتم استعمال السيناريوهات لتحليل مضامين الأحداث الحالية كالتفكير بشأن الأحداث الممكنة وبشأن ردود الأفعال الممكنة باتجاهها بما يمكن الإدارة العليا من امتلاك الوعي بنتائج قراراتها الحالية، إذ تُمكن السيناريوهات الإدارة من إدراك البيئات المستقبلية الممكن أن تتطور ثم إدراك مضامين القرارات الاستراتيجية التي تُتخذ في الحاضر، وعند تأمل مدى من الحالات المستقبلية الممكنة، فالقرارات ستكون أفضل والاستراتيجية ستُبنى على أساس بصائر عميقة وتكون ذات احتمالية نجاح أكبر. فضلاً عن أن هناك عدة عوامل أساسية في نجاح عملية بناء السيناريوهات إذ عدها بعض الباحثين شروطاً لبناء السيناريوهات وقُسمت هذهِ العوامل إلى عوامل رئيسه وأُخرى ثانوية شكل (١٠)[٩].



[9] Source: Goeminne، Gert، 2007، "The Field of Scenarios Fuzziness asachance for building appealing future visions" working paper for the CONSENTSUS project، Emilie jempa kanko Mutombo، IGEAT-CEDD،ULB،p27

يتضح خلال الشكل (١٠) أن العوامل الرئيسية تمثل العوامل البيئية الخارجية الرئيسية لأي منظمة (الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية) بوصفها الحقل الأوسع والأكثر أهمية لبناء السيناريوهات الاستراتيجية، وأن التحليل البيئي السليم لعوامل البيئة الخارجية الرئيسية من أجل تخفيض مستوى عدم التأكد البيئي تُعتبر نقطة الانطلاق الرئيسة لبناء السيناريوهات الاستراتيجية وتحديد نافذة الفرص الأوسع للمنظمة. وقد أضاف (Ratcliffe،2000) عاملين آخرين هما العوامل الثقافية والديموغرافية والتي سماها بالقوى الدافعة الرئيسة في البيئة الخارجية، مؤكداً استكشافها وتسجيل أي تغيير يحصل فيها بوصفها عوامل مؤثرة في بناء السيناريوهات الاستراتيجية ومن خلال الشكل (١٠) أيضاً تتضح مجموعة من العوامل الثانوية والتي ترتبط بالنظام الداخلي للمنظمة إذ إن (القيم والحاجات) يُشيران إلى ما تطمح أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، أما المعرفة والإدراك فتتمثلان في المعرفة الهيكلية والمعرفة الإبداعية التي تتملكها المنظمة، والمتمثلة بالكفاءات الإدارية وقدرات الأفراد في التميز بطريقة التفكير الاستراتيجي، وتُشير (قوة الهيكل التنظيمي) إلى مرونتهِ ومستوى الانسيابية التي يتمتع بها هذا الهيكل ومدى فاعلية نظام الاتصالات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي، أما (الثقافة التنظيمية) التي تمتلكها المنظمة بوصفها تخلق نمطاً من السلوك القيادي ودافعاً لدى الأفراد للرُقي بواقع التفكير الاستراتيجي، وأن عملية نجاح بناء السيناريوهات يتطلب وجود (المرغوبية)، إذ يُلائم سيناريو معين رؤية خاصة بالذي يمكن أن يتحقق أو الذي يمكن تحقيقهُ في المنظمة، وتُعد (المصداقية) عنصراً آخر لنجاح بناء السيناريوهات، إذ إن السيناريو يُطور أو يتم تكوينه بمساعدة وتقويم عينة من الخبراء في المنظمة، ويتم اختيارهم ليُمثلوا مجالاً واسعاً من المصالح. وأن تكوين الفرق المرجعية ذات الخبرة الثرية للتنظير وقيادة مجموعات العمل المختلفة سيسهم في إنشاء قاعدة ذات خبرة عالية للمنظمة، ويتحقق واحد من أبرز أركان التفكير الاستراتيجي ألا وهو (التركيب) للمعطيات إذ يجعل الاستراتيجيات المقترحة ذات القيمة، ويتفق هذا التوجه مع ما قدمهُ عالم الاجتماع (Salznick) الذي مفاده (أن الاستراتيجيات لا تكون ذات قيمة إلا عندما يبث فيها المعنيون الروح والطاقة). (وفي هذا الصدد نرى أن السيناريو الاستراتيجي تقنية مهمة من تقنيات التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا لمجابهة التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات لا سيما الفندقية منها في بيئتها الداخلية والخارجية وتخفيض مستوى عدم التأكد البيئي للمنظمة).

٢- اليقظة الاستراتيجية

تعود بدايات اليقظة إلى الأربعينيات من القرن الماضي، ولا سيما في الدراسات التي كتبت في موضوعات حالة التفاعل ما بين الأفراد والمكائن والتي تستدعي الملاحظة والمراقبة لكافة الأحداث العشوائية غير المشخصة والتي قد تكون ذات إشارات ضعيفة وهناك العديد من التطبيقات التي دخلت في هذا المجال مثل الفحص ورقابة الجودة، وانتشر مفهوم اليقظة في فرنسا خلال مدة الاستعمال الاستراتيجي لنظم المعلومات، أما في أوروبا فارتبط مفهوم اليقظة بالمعلومات التكنولوجية وقد استعمل هذا المفهوم أيضاً في الولايات المتحدة في المجال التنافسي. ونتيجة لكثرة البحوث في الإدارة الاستراتيجية الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم اليقظة الاستراتيجية التي تُركز على المعلومات الواقعية والاستباقية التي تحصل عليها المنظمات في بيئتها الخارجية، وقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين وتباينت حول إعطاء مفهوم محدد نتيجة لتباين أفكارهم واختلاف تخصصاتهم وأهدافهم إذ عرفها (Jacobiak 1989) بأنها "عملية ملاحظة وتحليل البيئة تساعد في نشر ومعالجة وانتقاء المعلومات للاستخدام في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، وأشار (Emmanuel، 1998) إلى أنها "البحث عن المعلومات من خلال المراقبة الدائمة والمستمرة لبيئة المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" أو أنها "عملية تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أدق الإشارات الضعيفة المتعلقة بالتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن في حين وصفها (غلاب ومليكة، ٢٠١٢) بأنها "أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية يُركز على تحسين تنافسيتها من خلال عملية الجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في محيط المنظمة".

ومن خلال استعراض المفاهيم أعلاه نلاحظ أن اليقظة الاستراتيجية تقوم على جمع المعلومات الواقعية والاستباقية بصورة منظمة ومستمرة لتزويد متخذي القرارات بها لتجنب التهديدات واقتناص الفرص وبأسرع وقت ممكن. فقد أشار كُل من: (Lesca, 1997)، (Tamboura 2007) إلى أن خصائص اليقظة الاستراتيجية تتمثل:

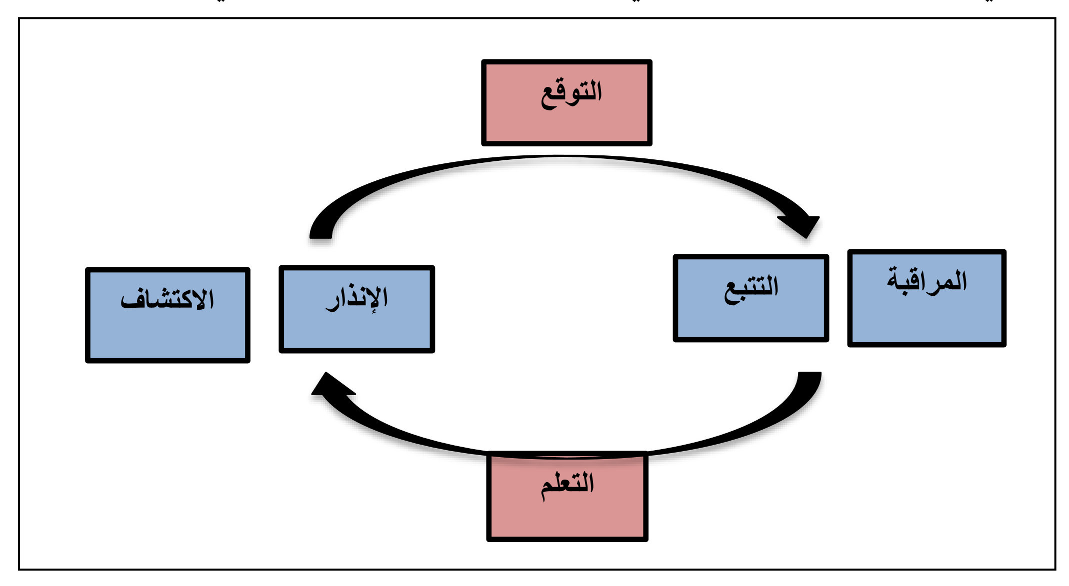
أ- الاستراتيجية: توجه المنظمة بشكل كامل وشامل نحو المستقبل وتستخدم للإشارة إلى المعلومات المقدمة لليقظة ولا تخص العمليات الحالية والمكررة التي ليس لها أي أنموذج من النماذج المقيمة بفعل التجربة، وإنما تخص القرارات ذات الطابع المستقبلي ولها تأثير كبير في تنافسية وبقاء واستمرار المنظمة أي تُطبق على القرارات غير المتكررة وتُزود صانع القرار بالمعلومات.

ب- الذكاء الجماعي: بحث استباقي وذكاء مجموعة من الأفراد تقوم بالتقاط وانتقاء المعلومات ذات الصلة وملاحظة الإشارات في المحيط ومقارنتها وإعطائها معنى معيناً في موضوع عمل وفق قواعد سلوك العمل الجماعي من أجل الابتكار والحد من اللاتأكد بسبب تغيرات البيئة الخارجية مما

يؤدي إلى العمل بصورة جيدة وكلفة ووقتٍ أقل، فالذكاء الجماعي قُدرة أساسية للمجموعة لتكون أكثر كفاءة من الفرد لا سيما عندما يتعلق الأمر بتوقع المستقبل وفي أي مجال.

ج - خلق الإبداع: تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسير إشارات الإنذار المبكر التي ترتبط بعنصر الإبداع فمعلومات اليقظة لا تصف الأحداث التي وقعت فعلاً، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقة وتعني قدرة المنظمات لإنشاء وتنظيم ومعالجة المعلومات من مصادرها وتوليف المعرفة الجديدة لتطوير القدرات وتسهيل تصميم خدمات جديدة وتحسين العمليات الموجهة نحو الاستدامة .

هناك الكثير من المنظمات لا سيما المنظمات الفندقية تركن إلى الاطمئنان للاستراتيجيات وتطبيقها من دون النظر في المستجدات والتغييرات التي تحدث من أجل عملية المواءمة والتكيف التي تتطلب جهداً كبيراً وقدرة على مراقبة البيئة وملاحظة المتغيرات بشكلٍ مستمر لذا أصبح لليقظة الاستراتيجية دور مهم في مساعدة القادة الاستراتيجيين على البحث المستمر عن أساليب جديدة في تقديم الخدمات، فالمنظمات اليقظة لا تركن للمألوف ولا تردد مقولة (ليس بالإمكان أكثر مما كان) وتؤدي اليقظة الاستراتيجية دوراً متكاملاً في المنظمة ويمكن تلخيص دورها كما مبين في الشكل ١١).



شكل (١١) دور اليقظة الاستراتيجية في المنظمة[10]

[10] Source: www.sildlei.co.cc،2010،3.

نلاحظ من خلال الشكل (١١) أن دور اليقظة الاستراتيجية تلعب دور الجمع بين أسلوبين متكاملين الأسلوب الأول – الإنذار الذي ينبه الإدارة العليا للظواهر الجديدة والكشف عن التحذير في أقرب وقت ممكن عن أي إشارة تغيير في البيئة، والأسلوب الثاني – التتبع والذي يعني تتبع التطورات ومراقبتها، وعليه فإن بقاء المنظمات في الأسواق مرهون بقدرتها على التوقع للتغيرات الخارجية والتكيف معها والتعلم الذي يقود إلى مقدرات تكييفية تشكل استجابات تماشي بها المنظمة التغييرات في بيئة الأعمال وكيفية استعمال الموارد على النحو الأفضل ودور اليقظة يتلخص بما يأتي:

١- الاكتشاف: يعني التعرف على منافسين جدد أو محتملين والمنظمات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة معها شراكة من أجل التطوير واكتشاف الفرص في السوق السياحية... إلخ، فاليقظة الاستراتيجية تعني تشجيع الأفراد على خلق ما يطلق عليه بثقافة الاكتشاف داخل المنظمة وأن التشجيع على عمليات الاكتشاف الهادفة سيكون له الأثر في إيجاد الحلول للمشكلات والتعرف على الفجوات الموجودة وتنمية ثقافة الابتكار وتشجيع القادة على تبني التفكير الاستراتيجي اليقظ في كافة مستويات المنظمة.

٢- التوقع: الذي يكون مستنداً إلى عمليات البحث السليم وقريباً إلى الواقع وهذا يبين دور اليقظة بتوفير المعلومات الدقيقة على سبيل المثال التوقعات لنشاط المنافسين أو تغييرات محيط المنظمة ويعني توقع الأحداث المستقبلية والتي يمكن أن تحدث في محيط المنظمة قبل وقوعها فهي تقدم توضيحات كإضاءة على المستقبل مما يجعل إدارتها واعية في اتخاذ القرارات وقادرة على التصرف قبل وقوع الأحداث.

٣- المراقبة: أي متابعة التطورات التكنولوجية أو طرائق إنتاج الخدمات أو تقديم الخدمات في السوق السياحي والمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المنظمة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً في نمو المنظمة كما تؤدي دوراً هجومياً لاكتساب المعارف حول البيئة ودوراً دفاعياً لحماية تلك المعارف، وعليه تُعد مراقبة البيئة عنصراً أساسياً للإدارة الاستراتيجية على أساس أن هذه الأخيرة تتوقف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات وتحديد نقاط قوتها وضعفها .

٤- التعلم: الكيفية التي تجعل المنظمات تعمل بشكلٍ قوي وجماعي وبصورة مستمرة عن طريق التكيف كي تكون قادرة على جمع وإدارة واستغلال المعلومات من أجل تحقيق ضمان الأهداف إذ إن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة تجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية.

فضلاً عن أن لليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة للمنظمات لا سيما المنظمات الفندقية منها إذ تعمل على:

- مساعدة المنظمة على الملاحظة والتنبؤ والتوقع واكتشاف التغييرات الجديدة قبل وقوعها (تقنيات جديدة، منافسون ..إلخ) التي تحصل في البيئة وكذلك تمكن المنظمة من تصحيح التوجهات الاستراتيجية لها، وذلك عن طريق التغذية بالمعلومات الدقيقة التي تكون بمقام تحذير للمنظمة.
- تدخل في عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه وستحسن عملية صنع القرارات الاستراتيجية أيضاً.
- تحديد الفجوة بين خدمات المنظمة الفندقية مقارنةً بحاجة السوق السياحية مما يجعل المنظمة تبقى بالسوق وتحقق الريادة في مجالها.
- تحديد موقع المنظمة التنافسي الحالي والمستقبلي، بالنسبة إلى المنظمات الأُخرى العاملة في نفس القطاع.
- تُشخص اهتمام وتوجهات واستراتيجيات المنافسين فضلاً عن تقييم قدراتهم وإمكانياتهم مما يؤدي إلى فهم التهديدات والفرص الموجودة بأسواقها ومعرفة مدى قدرتها على التوقع لمواجهة منافسيها وبالتالي التقدم عليهم.
- توجه المنظمة للعمل بطريقة ديناميكية في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمؤثرة في ظل محيط عالمي تنافسي مفتوح مما يجعلها دائمة الإبداع والتجدد والتكيف مع المستجدات.
- تُساعد المنظمة على فهم التغييرات الحاصلة في أذواق الضيوف، وتقدم خدمات لم يفكر بها الضيف وخصائص الخدمات وطريقة إنتاجها وتسويقها، ومعرفة احتياجات الضيوف وطريقة خدمتهم ودرجة رضاهم، وكذلك تحديد الأسواق الجديدة أو المحتملة للدخول فيها.
- تدعم وتعزز القدرة على خلق المشاركة المستدامة والعمل الجماعي الفاعل.

ثالثاً: عناصر التفكير الاستراتيجي

ساهم العديد من الكتاب والباحثين في تحديد وتناول عناصر التفكير الاستراتيجي وقد اختلفوا في تحديد تلك العناصر، فمن وجهة (Jritz) يُشير إلى وجود عنصرين للتفكير الاستراتيجي هما (إيجاد حلول مختلفة للمشكلات، دراسة الفرص الخارجية)، في حين أشار (Neiber&Albert) إلى وجود أربعة عناصر للتفكير الاستراتيجي تتمثل في (الأنماط المتكررة للأحداث، اختيار شخص مسؤول عن التفكير الاستراتيجي، الإفادة من الأحداث الماضية للتنبؤ بالمستقبل، استعمال المعرفة السابقة لإعداد نموذج مناسب لاتخاذ القرار)، أما (Boon) فقد حدد خمسة عناصر تتمثل في (القدرة على إيجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة، فهم ديناميكية البيئة الداخلية والخارجية وفهم موقف المنظمة داخل الأنظمة، تحديد الأهداف المستقبلية والمستقبل الأكثر فائدة، معرفة مناطق التنافس الجديدة والقدرة على جمع الأفكار المختلفة في أفكار جديدة). واتفق معه كل من: (Walker&Angelst) بوجود خمسة عناصر أيضاً إذ تتمثل في (الوعي بالصناعة والمنافسة، فهم نقاط القوة والفرص، الوعي بالمشكلات الاستراتيجية للمنظمة، دراسة الأولويات الاستراتيجية للمدراء، صناعة القرار بالإفادة من العمليات المرنة والفعالة). أما (Monnavarian.etal،2011) فقد حدد عناصر التفكير الاستراتيجي بسبعة عناصر: (الإبداع، الذكاء الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، إدارة الصراع التنظيمي، المساءلة، النمط العقلي المتنوع) وسيتضمن البحث عناصر التفكير الاستراتيجي التي جاءت وفق دراسة (Monnavarian.etal،2012) والتي تم اختيار منها ستة عناصر تشمل: (الإبداع، الذكاء الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، إدارة الصراع التنظيمي، المساءلة) وبما ينسجم مع أهداف ومتطلبات البحث في الجانب الميداني مع توضيح كل عنصر من العناصر وعلى النحو الآتي:

١- الإبداع:

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام عدد كبير من الكتاب والباحثين، إذ يمثل الإبداع سر نجاح الكثير من المنظمات لا سيما المنظمات الفندقية، وذلك لأن المنظمات التي لا تتبنى الإبداع في عملها والاستمرار بأداء أعمالها بالأسلوب التقليدي، كما كانت تقوم به في الماضي فإن هذه المنظمات سوف تعاني من الركود والاضمحلال والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوالها أو أضعاف دورها. وأصبح الإبداع مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح "الأفضل عمل إبداع

واحد مميز ورئيسي في المنظمة عن عمل مجموعة من التحسينات الصغيرة". قدم عدد من الكُتاب والباحثين عدة مفاهيم للإبداع إذ عرفه (Poul،2005) بأنهُ "العملية التفكيرية التي تساعدنا على توليد الأفكار"، أما (Thompson&Seokchoi،2006) فعرفا الإبداع بأنهُ "عملية خلق أفكار جديدة خلاقة لمشكلةٍ معينة" بينما يرى (عبيد، ٢٠٠٦) الإبداع بأنهُ "نشاط عقلي يصاحبه رغبة قوية في البحث والتوصل إلى حلول مشكلات أو بلوغ غايات ويكون لدى المبدع حساسية نحوها وإصرار على معالجتها" أو هو "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستعمال المعطيات المتوافرة أو توصيل النتائج إلى الآخرين". وقد ذكرت مجموعة من الخصائص والتي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كما يأتي:

أ- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، إذ قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات أو قد يمكن القول إن الإبداع الجماعي أو المنظمي.

ب- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

ت- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

ث- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

ج- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً، والعكس صحيح.

ح- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

خ- الإبداع جهدٌ متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.

د- تستوجب فعاليات الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات ورغبات معينة.

ذ- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.

ر- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة، وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق، فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

أما سمات الفرد المبدع:

لكي يكون الفرد مبدعاً يجب أن يمتلك مجموعة من السمات والقدرات والتي يظهر تأثيرها في سلوكه قدمت مجموعة من الكتاب والباحثين مجموعة من السمات التي يجب أن يتحلى بها الفرد المبدع، فقد أشار كُل من: (السرور، ٢٠٠٢) (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٢) (جبر،٢٠١٠) (مصبح، ٢٠١١) ومنها الآتي:

أ- الطلاقة: تتمثل الطلاقة بالقدرة على إعطاء عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية محددة سواءً كانت الطلاقة لفظية كإعطاء عدد كبير من الأفكار المفيدة والمنتجة في وقتٍ محدد.

ب- المرونة: وتعني القدرة على التكيف مع المواقف الطارئة والمشاكل المعترضة والتفكير السريع لإعطاء الحلول الإبداعية وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة.

ت- الأصالة: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المترابطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، كما أنها لا تُشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها كما أنها لا تدل على نفور الفرد من تكرار تصوراته الشخصية بل تدل إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة إذ تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع ويوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع أن يأتي باستجابات أصلية وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي.

ث- الحساسية للمشكلات: إن الشخص المبدع لا يكون مبدعاً إذا رأى الأمور كما يراها الشخص العادي، لذلك من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها المبدع هي حساسيته للمشكلات إذ يرى المشكلة ويحلها دون أن يشعر الشخص العادي بوجود المشكلة أصلاً وتعني أيضاً قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة وعرض التساؤلات الجيدة حول المشكلة.

ج- القدرة على التحليل والربط: يعني التحليل قدرة الفرد على تحليل الكُل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك قدرة التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواءً أكان فكرةً أو عملاً، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر

الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

ح- المخاطرة: أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول والمشكلات في الوقت المناسب الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

كما تلعب البيئة دوراً هاماً في تنمية الإبداع وتطويره إذ لا بد أن يتوفر فيها بعض الأمور الآتية:

أ- توفير الأمن النفسي والاجتماعي للأفراد.

ب- مزاولة الشورى داخل المنظمة.

ج- بث روح المغامرة والمجازفة وقبول التحدي.

ح- خلق جو من الثقة المتبادلة والتعاون المثمر.

خ- تشجيع الأفكار الجديدة وتوفير الوقت اللازم للإبداع.

د- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ودعم المبدعين.

ومن خلال استعراض ما سبق، وبما أن التفكير الاستراتيجي أحد مداخل الإدارة الاستراتيجية التي تتطلب إدارة أنشطتها قدراً من الإبداع والاستبصار إذ يُعد التفكير الاستراتيجي وفقاً للمدخل الإبداعي هو أكثر من نشاط منطقي بل هو العمل الذي يبدأ من أفكار مبهمة وعشوائية غير مرتبطة غامضة تتطلب التفكير بإبداع.

وفي دراسة لعملية التفكير الاستراتيجي في المنظمات اليابانية لوحظ أن معظم هذه المنظمات لم يكن لديها قسم تخطيط استراتيجي، بل كان لديهم فهم حدسي للعناصر الأساسية الاستراتيجية، وأن نجاح هذه الاستراتيجيات في الأعمال مشتق من عنصر الإبداع في هذه الخطط وما تُصوره لهم إرادة العقل فالابتكار والمرونة والبصيرة هي متطلبات هامة لعملية التفكير الاستراتيجي.

٢- الذكاء الاستراتيجي:

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد أنماط الذكاء الذي يتسم به قادة المنظمات، إذ يمدهم بالقدرات الابداعية والرؤية المستقبلية، فضلاً عن تهيئة آلية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام والمنظمات الخدمية بشكل خاص، إذ يتطلب من المفكر الاستراتيجي في المنظمات استعمال قدراته العقلية وتوظيفها من أجل تكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية للأمر البعيد واستشراف المستقبل فضلاً على تحفيز الآخرين بتوحيد توجهاتهم وتدعيم حالات التعاون وأسس الشراكة مع المنظمات الأخرى أو أفراد آخرين أو الإدارات في داخل المنظمات من أجل تحقيق النجاح والتفوق، لذا يتطلب من المفكر الاستراتيجي أن يتمتع

بالذكاء الاستراتيجي ليفكر استراتيجياً، وتبعاً لذلك اختلفت آراء وتوجهات الباحثين بتحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي، إذ عرفها (Kuhlmann ،١٩٩٩ etl) بأنها "ابتكار خرائط طريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً وتجاوزاً للترتيب التقليدي عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وفي الوقت المناسب وبالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بجرعة صحيحة من العقلانية"، وهناك من رأى أنها "وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة وفهم قدراتهم وأبرز مكوناتهم"، وأشار إليها (tham&kim ،٢٠٠٢) بأنها "ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتصنع تطوراً إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة المضافة للضيف وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة"، فيما عرفها (museuxetal ،٢٠٠٦) بأنها "عملية لزيادة الميزة التنافسية للأعمال من خلال الاستعمال الذكي للمعلومات المتاحة في صنع القرار"، وعرفت كذلك بأنها "القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل الموهبة - الفهم – المعرفة – المرونة - الخيال الواسع".

ويتقارب مفهوم الذكاء الاستراتيجي مع مفهوم التفكير الاستراتيجي إذ تلتقي مكونات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية – الواقعية - الشراكة) مع عناصر التفكير الاستراتيجي (الإبداع - الذكاء الاستراتيجي – الرؤيا الاستراتيجية – التفكير المنظم – إدارة الصراع التنظيمي- المساءلة)، إذ يركز كلاهما على توظيف العمليات العقلية المرتبطة بالتفكير المنظم لفهم وتحليل أي تغييرات تواجهها المنظمة والتي تؤثر في مستقبلها فضلاً عن ارتباطها بتكوين صورة شاملة تستند إلى المنظور الاستراتيجي عن الرؤية التي ينبغي تبنيها للأمد البعيد، لذلك يعد كل من التفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي أداة لمساعدة المدراء على التنبؤ بالمستقبل وبناء رؤية واضحة إلا أن التفكير الاستراتيجي أوسع وأشمل من الذكاء الاستراتيجي إذ لا بد للمفكر الاستراتيجي في المنظمة من أن يكون على قدر من الذكاء لكي يفكر استراتيجياً.

وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة فضلاً عن بيان المخاطر والتهديدات ومعرفة الفرص بطريقة تمكن المسؤولين في المنظمات من تحديد برامج وسياسات المنظمة ودوره الهام في قرارات المنظمة بشأن الخطط المستقبلية، كما يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم من خلال إسناد المجموعات والأفراد داخل المنظمة للعمل بصورة مشتركة على توفير الإمكانيات المناسبة (المعلومات - الأجهزة والمعدات - المشاركة الوجدانية في العمل) باتجاه ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها.

وتكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيقه الآتي:

ربط المقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان بمقدرات المنظمات الذكية كأحد التطورات الهامة لتكنولوجيا المعلومات.

١- العمل على بناء مركز استراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها.
٢- التفكير الاستراتيجي وما يتصل به من تكوين المعرفة الاستراتيجية، سيناريوهات استراتيجية وهيكلية واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها.
٣- تعزيز القدرات الاستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها الاستراتيجية مع العملاء والموردين.
٤- تشخيص الفرص الاستراتيجية وما يرتبط معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية.
٥- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية وقدراتهم ودرجة استجابتهم.
٦- التمكن لضمان النجاح الاستراتيجي.

كما تبرز أهمية الذكاء في دوره في ترسيخ السمات للقيادة وإيجاد قادة ناجحين لا سيما في ظل.

- تزايد أهمية القادة والاعتماد على سمات (الذكاء – العقل - الشخصية) في الحكم على كفاءة القادة.
- ظهور أنماط جديدة من القادة (كالقيادة المعرفية - القيادة الفرقية - القيادة الشبكية - والقيادة الوظيفية) بدلاً من الاعتماد على نمط واحد كأنموذج قياسي للحكم على فاعلية جميع الأنماط.
- حاجة القادة إلى التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

ويمتاز الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط التفكير بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:

- مرحلة الاستشعار: الوعي والقدرة لدى القادة على معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
- الجمع: جمع البيانات ذات الأهمية الخاصة بطبيعة عمل المنظمة.
- التنظيم: تنظيم البيانات التي تم جمعها وتصنيفها على شكل مصادر للمعلومات.

- المعالجة: القيام بعمليات معالجة للبيانات التي تم الحصول عليها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
- الاتصال: سهولة وصول المعلومات إلى المستخدمين.

الاستعمال: القيام بعمليات استعمال المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

ويمتاز الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من الأهداف أبرزها:

١- يمكن الذكاء الاستراتيجي المنظمات ولا سيما الفندقية منها من الاستجابة للتغييرات التي تحصل في البيئة الحالية والمستقبلية والعمل على التنبؤ بالنتائج.

٢- العمل على تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى خدمات قابلة للتطبيق.

٣- يعمل على توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

٤- مساعدة المنظمات في القيام بتحالفات استراتيجية في مجال البحث والتطوير من خلال جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية.

٥- يسهم بوضع آراء تخمينية عن الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.

٦- العمل على تشكيل قناعات لدى صناع القرار بوجوب الوصول إلى قرارات إبداعية مثلى.

ويسعى الكثير من الأفراد إلى تطوير ذكائهم الاستراتيجي إذ يجمعون بين الموهبة الفطرية مع الخبرة والتجربة لتطوير المواهب الأولية لديهم، إذ إن عملية تطوير الذكاء الاستراتيجي ليست عملية سهلة وتستلزم توفر مبادئ عدة تتمثل بالآتي:

- تعمل عناصر الذكاء الاستراتيجي كنظام واحد ويتم التعامل معها بشكل مترابط ولا يمكن فصلها مما يدفع القادة للعمل كفريق فعال باتجاه تحقيق المستقبل فضلاً عن صياغة

وإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الإبداع وهذا يتطلب توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة.

- تشخيص احتياجات المنظمة والصعوبات والتحديات التي تواجهها ثم تنفيذ ورش عمل وحلقات نقاشية لمناقشة التحديات وإيجاد الحلول المناسبة إذ تساعد في تطوير الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المنظمات فضلاً على مواجهة كافة التحديات والمشاكل مهما كانت درجة تعقيدها.

تبدأ إدارة الذكاء الاستراتيجي بقدرة المنظمة على استعمال المعلومات والمعرفة بفاعلية والمتعلقة بالمنتجات والخدمات واتجاهات التأثير على أداء العمل في المستقبل، فضلًا عن تشجيع الأفراد على الإحساس بالتغيير وتحديد كيف يؤثر في بيئة المنظمة واستعمال المعلومات بصورة جيدة لاتخاذ قرارات صائبة.

٣-الرؤية الاستراتيجية

يحتل موضوع الرؤية الاستراتيجية أهمية بالغة لجميع المنظمات لا سيما الفندقية منها، وذلك لوجودها في بيئة ذات تغيرات متسارعة وفي مختلف المجالات إذ تعد في الحيوية ذات العلاقة بطموحات المنظمة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل مما يسهل عليها أن تقود عملية التغيير من خلال إعادة تنظيم نشاطاتها وبما يدعم أداء عملياتها بشكل أفضل وتحقيق النجاح والتمييز والريادة اعتماداً على قدراتها في التكيف لشتى المواقف والأزمات بما ينعكس بصورة إيجابية على المنظمة والمجتمع.

وقد قدم عدد من الكتاب والباحثين مفهوماً للرؤية الاستراتيجية وعرفها (EI-Namaki، 1992) بأنها "وصف لشيء ما" (منظمة، ثقافة مشتركة، عمل، تكنولوجيا، فعالية) في المستقبل بينما وصفها (Lynch، ٢٠٠٠) بأنها "الصورة الذهنية للحالة المستقبلية المرغوبة والممكنة للمنظمة".

في حين يرى (عبدالوهاب، ٢٠٠٧) بأن"الرؤية يجب أن تكون شاملة ومتكاملة لكل أنشطة وأعمال المنظمة وتستنبط في تضافر الجهود الجماعية في داخل المنظمة وخارجها وأنها شكل من أشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذي علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند على إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا"، وحدد عدد من الكتاب والباحثين عدة خصاص للرؤية الاستراتيجية لذى سنتطرق إلى أهم تلك الخصائص والمتمثلة بالآتي:

أ- التوجه المستقبلي: أشار (Polak،1973) إلى أن المستقبل يجب ألا يُدرك فقط بل يجب أن يشكل أيضاً وهذا المفهوم سوف يكون مهماً جداً في تعبيرات الرؤى أي أن تكون للرؤية قابلية التصور بمعنى أن تنتقل صورة لما سيكون عليه المستقبل (David،1993)، وأن الإيصال الجيد للرؤية الاستراتيجية يخلق حماساً كبيراً لإدارة التوجه المستقبلي الذي يرسم ويُسبب تحدياً إذ يُلهم ويجمع أفراد المنظمة. (Thomson&Strickland،1995) وقد حدد كُل من (Moore،1998) (دواي، ٢٠٠٥) عدداً من الطرائق التي تؤثر في المستقبل وكالآتي:

١- التكيف بشكلٍ مثالي مع الاتجاهات والحوادث والتحديات.

٢- إحكام الفرص.

٣- السيطرة على أسباب عدم التأكد (المصداقية).

٤- الدوافع والحوافز والبواعث.

٥- الحث على التعاون.

٦- تقليص الصراع.

٧- التحرك من الكفاءة إلى الفاعلية.

ب- القبول الواسع: إن الإدارة العليا تحتاج إلى صياغة الرؤية الاستراتيجية والإعلان عنها بأسلوب يحث الأفراد على قبولها، ويُنمي لديهم الإحساس بالفخر بالانتماء إلى المنظمة والالتزام بأهدافها. إذ إن توافر رؤية محفزة من شأنهِ أن يدعم الجهود ويشجع على التفاني في تنفيذ الاستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة وفي الحقيقة فإن الأفراد إذا لم يتفهموا ماذا يجري في بيئة نشاط منظمتهم، ولماذا يتم اتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف فإن الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة تصبحان فارغتين من حيث المضمون، ويكون من الصعب ضمان التزامهم وتعاونهم في تنفيذها، وعليه فإن تفسير الرؤية الاستراتيجية الجديدة بطريقة مقنعة يساعد كل فرد بالمنظمة في فهمها والموافقة عليها تُعد خطوة ضرورية لإعادة توجيه المنظمة وتنمية استعدادها للتحرك بالاتجاه الجديد.

ج- قوة التواصل: وتعني أن الرؤية الاستراتيجية يجب أن تخلق عملية تواصل واسع ومستمر في عمل المدراء التنفيذيين حتى تصبح جزءاً تكاملياً من ثقافة المنظمة. عناصر الرؤية الاستراتيجية:

يرى عدد من الكتاب والباحثين أنه قبل تحديد عناصر الرؤية الاستراتيجية يجب الإجابة عن عدد من التساؤلات وكالآتي:

١- ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة خلال خمس أو عشر سنوات من الآن؟

٢- ما الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى؟

٣- ما الأعمال التي ترغب المنظمة القيام بها؟

٤- ما رؤيتنا الحالية للمنظمة؟

٥- أين يجب أن تتوجه المنظمة؟
٦- ما نوع المنظمة التي نحاول بناءها؟
٧- ما خطة الأعمال المستقبلية للمنظمة؟

وقد قدم (1995،Wilson) ستة عناصر للرؤية الاستراتيجية وكالآتي:

١- أنها تُركز على مستقبل المنظمة.
٢- أنها تؤسس هدفاً حرجاً وتضع معياراً جوهرياً للنجاح إذ إن كُل رؤية يجب أن تهدف إلى جعل المنظمة في المرتبة الأولى أو الثانية في السوق.
٣- تؤكد الأهمية الاستراتيجية للتقنية والخدمات على أنها مصدر أساسي للميزة التنافسية في كُل الأعمال.
٤- توضح الرؤية الاستراتيجية فكرة التكتل بواسطة تأكيد التنوع المتكامل وتوضح الاستقلالية الداخلية لمجالات العمل الثلاثة (الرسالة، الفلسفة، الرؤية).
٥- تُعرف الأدوار الإدارية وهيكل المنظمة.
٦- الرؤية تصور ثقافة يتم إحياؤها من جديد.

ومن خلال استعراض ما سبق نلاحظ أن التفكير الاستراتيجي يُبنى أساساً على الرؤية الاستراتيجية التي يشترك في صياغتها كُل من المستوى الفردي الذي يُشكل المورد غير الملموس للمنظمة والتي تتمثل أساساً في القدرات والمهارات التي يصعب على المنافسين تقليدها فهي تُحقق قيمة مضافة إلى المنظمة تضمن لها النمو والاستمرار، بالإضافة إلى المستوى الاستراتيجي الذي يُعد عاملاً مؤثراً في صياغة الرؤية الاستراتيجية من خلال ما يمتلكه المفكرون الاستراتيجيون من خبرة وخصائص شخصية وقدرة على الإدراك التي تمكنه من معرفة المعطيات التي تحملها البيئتان الداخلية والخارجية.

ومن هنا يبرز دور الرؤية الاستراتيجية كعنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي من خلال ما يأتي:ـ

١- رسم خارطة طريق للأفراد العاملين لكي يتبعوها إذ تمكنهم من اتحاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المنظمة.
٢- تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهماً مبكراً للتغييرات المحتملة وسُبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانات المنظمة استعداداً للمراحل القادمة.
٣- تُعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها.

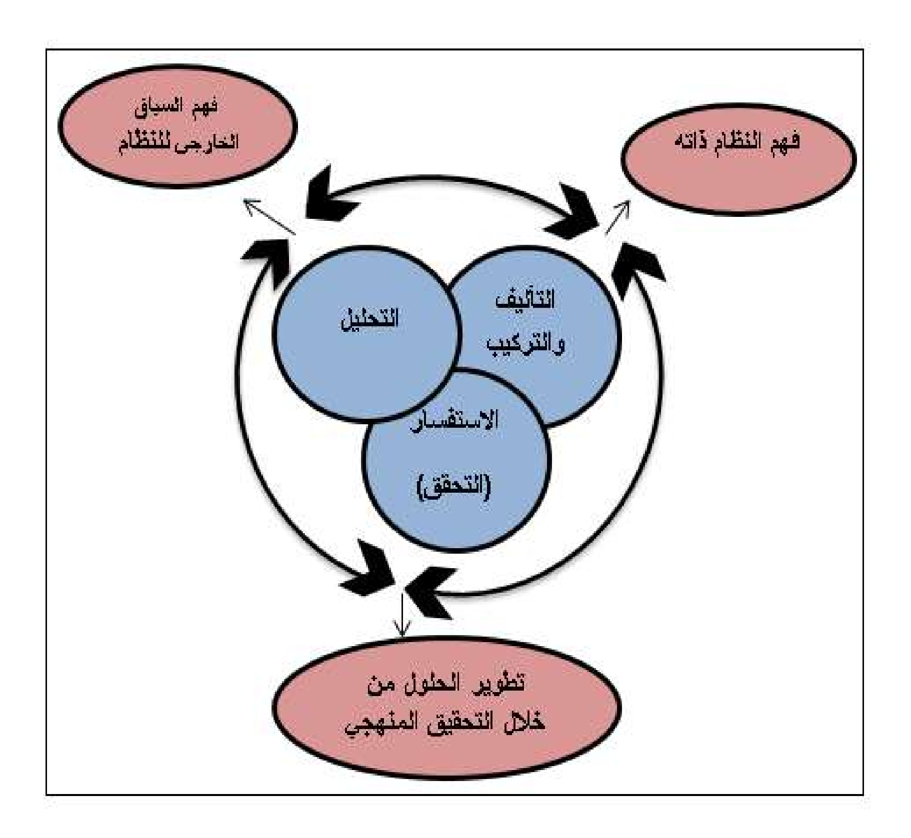
٤- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الأفراد والعاملين في المنظمة، وبالتالي فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها على إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين وتُساعد الرؤية على توضيح الاتجاه العام للتغيير، إذ إن الرؤية تبسط آلاف القرارات التفصيلية وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن وتُبعد المنظمة عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.
٥- اعتماد القادة لرؤى أهم في تحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاءها.
٦- تقديم رؤية ناجحة يُساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل.

ومن خلال ما تقدم تقع على عاتق المفكرين الاستراتيجيين مهمة مساعدة منظماتهم في رسم رؤية المستقبل، ومن ثم التنبؤ بشكل المستقبل الذي سيحتضن هذه الرؤية، وبالتالي فالمفكر الاستراتيجي يجب أن يكون مبتكراً ولهُ قدرة على التخيل ويبرز الدور الأساسي للمفكر الاستراتيجي في تقصي وابتكار تلك الفرص أو التهديدات غير الظاهرة للعيان أو تلك الظاهرة والتي لم ينتبه لها أحد والعمل على تشكيل أو إعادة تشكيل مستقبل المنظمة طبقاً لذلك.

٤-التفكير المُنظم:

ظهر مصطلح تفكير النظم في منتصف القرن العشرين، إذ ارتبط أنموذج النظم مع بحوث العمليات وتحليل الأنظمة وهندسة النظام، وأن النجاح الذي حققهُ تفكير النظم أو ما يسمى أيضاً (التفكير المنظمي) في هذا المجال أدى إلى نقلهِ لبيئة النظم الاجتماعية، إذ يُعبر عن القدرة على توليف (دمج) العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها ويُعرف تفكير النظم بأنه "سياق لرؤية الكُل وإطار لرؤية العلاقات الداخلية بدلاً من الأشياء ذاتها ورؤية أنماط التغيير بدلاً من لقطات ساكنة" بينما أشار (عبيد، ٢٠٠٢) إلى أنه "ذلك النوع من التفكير الذي يتضمن إدارة عملية التفكير والتفكير في التفكير، كما أنه يتطلب مهارات عليا في التفكير من تحليل المواقف ثم إعادة تركيب مكوناته بمرونة مع تعدد طرق إعادة التركيب المنظم في ضوء المطلوب الوصول إليه" بينما يراه كُل من: (عفانة ونشوان، ٢٠٠٤) على أنهُ "شكل من أشكال المستويات العليا في التفكير، ومن خلال هذا النمط من التفكير يكون الفرد قادراً على الرؤية المستقبلية الشاملة لأي موضوع دون أن يفقد هذا الموضوع جزئياته أي انتقال الفرد من التفكير بصورة مجردة إلى التفكير الشامل الذي يجعله ينظر إلى العديد من العناصر التي كان يتعامل معها باعتبارها موضوعات متباعدة فيراها مشتركة في

العديد من الجوانب بمعنى أنه ينظر إلى الأشياء بمنظار منظومي"، وعرفه (Maccoby،2004) بأنه "دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكُل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المنظمة" والشكل (١٢) يوضح ويساعد على فهم التفكير المنظم.



شكل (١٢) التفكير النظمي كعلاقة تداؤبية بين ثلاثة عناصر[11]

وطبقاً لـ(Edson،2008) يتضمن الشكل ثلاثة عناصر هي: التأليف أو (التركيب) والتحليل والاستفسار أو (التحقق)، وهي ليست خطوات أو مراحل متعاقبة لكنها مترابطة بقوة لدعم بعضها البعض، ويعكس التأليف والتحليل حالات المشكلة التي يجب أن تُقيم كأنظمة موجودة في بيئة أكبر.

[11] Source: Edsone، Robert، 2008، Systems Thinking. Applied. A primer، Analytic services Inc، p:6.

فإن التأليف والتحليل كلاهما سمات مكملة وضرورية للتفكير النظمي التأليف يضع معاً ويقيم الأنظمة ككُل ويفهمها في بيئتها وفيه يتم احتواء الكُل، وهذا هو نقطة التركيز، أما التحليل فيفكك النظام، ويفهم من الأجزاء المكونة لهُ وسلوكهِ ونشاطه، أما العنصر الثالث فالاستفسار أو التحقق يعني الحصول على الحلول من خلال التحقيق الشامل. والأسهم المحيطة تُشير إلى العلاقات الداخلية للعناصر والطبيعة التكرارية للتركيب.

وقد حدد (Maccoby،2001) ثلاثة أنواع من الأنظمة:

١- النظام الميكانيكي: إذ تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تفيد أهداف النظام مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

٢- النظام العضوي: وهو كجسم الإنسان وتُصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمتهِ، ويعمل كل منهما كنظام مستقل كالمنظمة فهي كالجسم البشري وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.

٣- النظام الاجتماعي: الأجزاء الآدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة، لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام.

أهداف التفكير المنظم:

يهدف التفكير المنظم إلى تحقيق ما يأتي:

١- إدراك الصورة الكلية للعلم من خلال ربط المكونات المختلفة في منظومة متكاملة .

٢- تنمية القدرة على رؤية العلاقات الرابطة المكونة للصورة الشاملة لأي موضوع دون أن يفقد جزئياته.

٣- القدرة على تحليل الموضوعات العلمية والثقافية والاجتماعية إلى مكوناتها الفرعية لتيسير ربطها مع بعضها البعض سواء أكانت علاقات تفاعلية أو استدلالية.

٤- تركيب العناصر والمكونات مع بعضها البعض للوصول إلى منظومة تعطي الفكرة العامة فضلاً عن ربط عدة منظومات جزئية مع بعضها البعض لإعطاء فكرة أكثر اتساعاً أو شمولية.

٥- يتفق التفكير المنظمي مع النظم العلمية والبيئية والتربوية والاجتماعية، إذ إن هذه النظم أصلاً متكاملة ومترابطة يتطلب فهمها وإدراكها والتفكير بصورتها الكلية الشاملة.

٦- التفكير المنظم أسلوب منظم يُنمي القدرة الإبداعية عند الأفراد من خلال وضع حلول جديدة لمشكلات مطروحة.

يُركز التفكير المنظم على عنصر التحليل الآلي الذي يهدف إلى فهم الكيان عبر تحليله وتفسير سلوك كل أجزائه وتجميع هذه التفسيرات كتوضيح شامل. كما يقود التفكير المنظم للنظر إلى أبعد من

الأحداث والاتجاهات المنفردة إلى فهم عميق للأنماط وصولاً بالنهاية إلى بصائر بشأن الترابط وهيكل علاقات الأحداث والتفكير الاستراتيجي يقوم على افتراض أنه لا يوجد حدث يتحقق بشكل متكامل في عزلة وكل حدث هو جزء من النظام الذي يحافظ على وجود وظائفهِ ككُل من خلال تفاعل هذه الأجزاء، ويُبنى التفكير الاستراتيجي على أساس التفكير المنظم ويمتلك المفكر الاستراتيجي أنموذجاً ذهنياً لنظام متكامل لخلق القيمة وفهم العلاقات المتداخلة ضمنهُ ويتطلب التفكير الاستراتيجي التوجه نحو الكُل بدلاً من التركيز على أجزاء من الكُل وأن منظور النظم يمكن الأفراد من التعرف على دورهم ضمن النظام الكبير وتأثير سلوكهم على الأجزاء الأخرى في النظام، ومن هنا تبرز فوائد التفكير المنظم كعامل من عوامل التفكير الاستراتيجي من خلال الآتي:

١- إطار التفكير الاستراتيجي أسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.
٢- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.
٣- وسيلة لتعلم أشياء جديدة بسهولةٍ أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظامٍ لآخر.
٤- رؤية واضحة وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها والنتائج المتولدة من تلك العلاقات.
٥- فرصة لمشاركة (أفراد وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المنظمة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.
٦- طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.
٧- يُعتبر وسيلة اتصال حديثة بين أقسام المنظمة ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.
٨- ومن خلال ما تقدم يتضح أن التفكير المنظم عزز دور التفكير الاستراتيجي باعتباره مدخلاً متقدماً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة أولاً وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانياً.

٥-إدارة الصراع التنظيمي:

يعد موضوع الصراع داخل المنظمات من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين في مختلف الاتجاهات الفكرية، إذ أكدت الدراسات أهمية وجود الصراع في جميع الخبرات الإنسانية فضلاً عن دوره في سلوك الأفراد والمنظمات، وتعد بعض أنواع الصراع إيجابية، وتعتبر دليلاً على سلامة المنظمة ولا تؤثر نتائجها على الأداء التنظيمي وإنما تؤدي إلى نتائج إيجابية في

الإنتاجية والإبداع والرضا الوظيفي، هناك جانب آخر يتمثل في صراعات تؤثر على فاعلية المنظمة ومشاعر العاملين وتؤدي إلى قلة التعاون وزيادة دوران العمل والغيابات وانخفاض النوعية، فضلاً عن الإضرار بنظام الاتصال وكفاءة وفاعلية المنظمة، وقد يأخذ الصراع جانب المنافسة ويؤدي إلى تفتح الإمكانيات والمواهب ويحسن نوعية القرارات المتخذة، وبالتالي يعد عاملاً لتطويرأداء العاملين والمنظمة ككل، وتباينت آراء الكتاب والباحثين بتحديد مفهوم الصراع التنظيمي إذ عرف بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل" بينما رأى (Robbins، ٢٠٠١) بأنه "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر" وأشار إليه (حسين، ٢٠٠٧) بأنه "وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تعترض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاصلة والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف مع تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات"، بينما رأى (محمود، ٢٠١١) أنه "تعبير عن خلافات ضغوط العمل، التنافس على الموارد المحددة، رغبة كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين".

ويمكن تحديد أهمية الصراع من خلال الآتي:

- الصراع أداة للتكيف والبقاء: إذ إن وجود الصراع في المنظمة يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة المواءمة والتكيف من أجل استمرار بقائها ونموها.
- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد مواجهة الصراع في الوقت الحاضر من المهام الأساسية التي يستوجب توافرها في المدير المعاصر ويتطلب منه مواجهة الصراع وإدارته.
- الصراع أداة للإبداع: العلاقة التفاعلية بين الصراع والإبداع، فعندما لا يوجد صراع داخل المنظمات يقل أداء الأفراد، أما في الظروف المسيطر عليها والمحددة ينشأ لدى الأفراد دافعية للإبداع والمبادرة، وفي الاتجاه ذاته في حالة ارتفاع مستوى الصراع تحدث حالات اللامبالاة وعدم التعاون والعنف، الأمر الذي ينعكس سلبياً في الأداء، وبالتالي في الإبداع.

- الصراع أداة تشغيل حركة المنظمة: تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اختيار مرحلة القصور الذاتي عندما تعاني المنظمات من الإرباك والفوضى فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة.

ويمكن أن يحدث الصراع في المنظمات نتيجة للأسباب الآتية:

التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: إذ إن زيادة الصلاحيات أو نقصها يسبب صراعاً للفرد أو للجماعة.

١- التغير في المركز: قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد أو اضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

٢- التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.

٣- الاختلاف في الثقافة: إن الأفراد العاملين في المنظمات يحملون ثقافات متباينة غالباً ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

٤- التعارض أو التغيير في الأدوار: يحدث نتيجة وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وعند الاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد صعوبة في الاستجابة إلى المجموعات الأخرى.

٥- الازدواجية أو التداخل في العمل: ويحدث ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوما بالعمل نفسه.

هناك من رأى أن الصراع داخل الجماعات يعود إلى سببين رئيسيين:

أ- ضعف تنسيق العمل بين الجماعات: إذ يعد تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ويشمل تنسيق العمل القيام بتحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام والسلطات فضلًا عن توضيح الأدوار، وفي حالة عدم تطبيقها بشكل واضح يحدث الصراع.

ب- أنظمة الرقابة التنظيمية: إذ تعد الرقابة والمتابعة من مصادر الصراع الداخلي بين جماعات العمل، وتتمثل مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة في الجوانب التالية:

- تداخل وتشابك الموارد وقلتها.
- تنافس أنظمة الحوافز.
- استعمال المنافسة كوسيلة للتحفيز: فقد تنجح المنظمة في ذلك أو تفشل وتؤدي إلى الصراع.

ويمر الصراع التنظيمي في المنظمات بعدد من المراحل تتمثل بالآتي:

١- مرحلة الصراع الكامن (الضمني): تتمثل هذه المرحلة بالظروف المسببة للنزاع متمثلة بعدم الرضا عن الوضع الراهن من خلال المنافسة على الموارد النادرة، أو الاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو الوحدات الإدارية في المنظمة وغيرها من الأسباب التي تسهم في نشوء الصراع الكامن (الضمني).
٢- مرحلة إدراك الصراع: يدرك في هذه المرحلة الأفراد أو الجماعات إمكانية الصراع تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية مدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد أو الجماعات.
٣- مرحلة الشعور بالصراع : يتبلور الصراع بشكل أوضح في هذه المرحلة إذ يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع يسعى للفوز حتى لو على حساب أهداف المنظمة العامة، وفي بعض الحالات يكون هناك إدراك للصراع، لكن دون أن يكون للمدير شعور بأن هناك حالات قلق وتوتر.
٤- مرحلة الصراع المكشوف الظاهر: يظهر الصراع في هذه المرحلة بشكل واضح وصريح من خلال التصرفات والسلوكيات التي يبدأ كل طرف من الأطراف إظهارها وتعبر عنه الجهات المتصارعة بطرق متعددة مثل: (الاعتداء المادي أو اللفظي أو الكتابي).
٥- مرحلة ما بعد الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، ففي حالة وجود حلول ترضي جميع الأطراف يشجع ذلك على التعاون والتفاهم والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا لم تكن هناك حلول فإن الأمور تزداد سوءاً وتبقى المشاعر كامنة وتظهر صراعات جديدة، وقد تكون أكثر قوة من سابقتها.

وبين(ديري، ٢٠١١) إلى وجود حالتين تستلزمان تدخل القيادات الإدارية في المنظمات:

الأولى: عندما يزيد مستوى الصراع على المستوى المطلوب لا بد من القيادات الإدارية التدخل للتخفيف من حدة الصراع.

الثانية: في حالة انخفاض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يستوجب تدخل القيادات الإدارية لتنشيط الصراع ليصل إلى المستوى المطلوب، ويمكن تحديد حالات الصراع بالمستويات التالية:

- مستوى الصراع المطلوب.
- مستوى الصراع أعلى من المطلوب.
- مستوى الصراع أقل من المطلوب.

بينما أشار(أبو عساكر، ٢٠٠٨) إلى أن أهم الطرق الإدارية لحل الصراع تتمثل بالآتي:

١- تنظيم طرق الاتصال بين مجموعة الأفراد التي تتعامل مع بعضها البعض، إذ إن هناك العديد من الطرق التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون مثل: الاجتماعات - اللجان- اللقاءات- التقارير- المذكرات.
٢- توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاج إليها إذ إن عدم وصول المعلومات إلى الجهات المعينة يؤدي إلى الخلاف، حيث تساعد نظم المعلومات الإدارية - المنشورات- طرق الاستفسار وطلب المعلومات- شرح الأحداث ومجريات الأمور إلى العاملين في منع فرص الخلاف من الظهور.
٣- التخطيط والرقابة المشتركة: إن إشراك العاملين أو عدد من الأقسام في المنظمة في وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من ناحية فضلاً عن التغلب على أي صراع أو مشاكل من الممكن حدوثها.
٤- إعادة تصميم هياكل التنظيم: الغرض منه توضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم، أو لتغيير الاختصاصات، أو الفصل بين أجزاء التنظيم.
٥- إعادة تصميم العمل: الهدف منه إنهاء أي تعارض أو غموض في الأدوار والمهام أو فصل العمل عن بقية الأعمال، أو أن يكون الهدف منه تنوع المهام وإثراء الوظيفة.
٦- نقل العاملين بين الأقسام: يساعد على تفهم الأقسام والإدارات طبيعة عمل بعضها البعض، وطبيعة المشاكل التي تواجهها مما يساعد على احتواء الكثير من الصراعات.
٧- إعادة توزيع الموارد: إن وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار في انسياب الموارد يقلل من احتمالات الصراع.
٨- إعادة التصميم الداخلي للأقسام: إن التنسيق الداخلي للأقسام والإدارات وتغيير أماكن المكاتب يؤثر في العلاقات الاجتماعية، فضلاً عن تغيير مشاعر الناس وإحساسهم بمراكزهم.
٩- الوصف التنظيمي للاختصاصات الأقسام والإدارات: من خلال تذكير هذه الأقسام والإدارات والعاملين فيها باختصاصاتهم من فترة إلى أخرى.

٦- المساءلة:

تسعى العديد من المنظمات إلى بناء قاعدة بحثية من المعلومات تمكنها من استشراف رؤية مستقبلية لإصلاح آليات المحاسبات والمساءلة والارتقاء في مستوى أدائها، وذلك لمواجهة المتغيرات الدولية وإحداث الإصلاح، إذ تعد المساءلة أهم القضايا التي تستحق الاهتمام في مجال العلوم الإدارية، وبرز ذلك من خلال المساهمات المقدمة لمؤتمر المعهد الدولي للعلوم الإدارية عام

(١٩٩٩)م، وأكد المؤتمر القبول العالمي لمفهوم المساءلة كمعيار للإدارة العامة، إذ يعد مفهوم المساءلة مفهوماً (متقلباً رحالاً) كونه يستخدم في حقول معرفية متعددة مما يؤدي إلى اختلاف دلالات المفهوم تبعاً لمقاصده ومتجدداً لارتباطه بالسياقين الحضاري والثقافي اللذين يستخدم فيهما، واختلفت آراء الباحثين والدارسين لمفهوم المساءلة تبعاً لاختلاف توجهاتهم الفكرية والفلسفية إذ عرفها (أفندي، ٢٠٠٢) بأنها "التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة الشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام"، وهناك من رأى أنها "إجابات الأفراد أو المنظمات على الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، وتتنافى مع الأنظمة والمعايير ولا تنسجم معها، ويقتضي ذلك تقديم الأسباب أو المبررات التي دفعت إلى ممارسة تلك السلوكيات أو اتخاذ تلك القرارات، إضافة إلى تحمل أولئك الأفراد وتلك المنظمات المسؤولية والتبعات المرتبة على سلوكهم كافة"، وأشار إليها (أخوار شيده، ٢٠٠٦) بأنها "الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والإنجاز وتشمل شرحاً وتفسيراً للأسباب المؤدية لذلك وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف"، وعرفت كذلك بأنها "مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية وذلك طبقاً للشروط المواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها".

وتتمثل أهمية المساءلة من خلال تحقيقها الآتي:

- تعمل على تحديد نقاط الفشل في العمل من خلال تراجع الأداء.
- تعريف العاملين بالنتائج المتوقعة بشكل واضح.
- العمل على إعطاء العاملين دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
- توجيه طاقات المنظمة تبعاً للأهداف الاستراتيجية.
- تعمل على تحسين الأساليب المستعملة في تنظيم أمور العمل.
- تسهم في المساعدة على الإبداع والابتكار إذ إن تفعيل المساءلة عند إظهار الإنجاز الجيد ينمي لدى العاملين الرغبة في الإبداع والبحث عن وسائل لتحقيقه.
- تعد مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل التنظيم الواحد.
- تمثل قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الشفافية والديمقراطية والتمكين.

وتهدف المساءلة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل بالآتي:

١- المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم: تعد المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء لضمان حسن الاستعمال أو منع استعمال السلطة.
٢- المساءلة كنوع من الضمان: يضمن المشرعون والرؤساء من خلال المساءلة الالتزام بالقوانين من الممارسين للسلطة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر.
٣- المساءلة كعملية للتحسين المستمر: تعد المساءلة وسيلة للتقليل من السلبية في الأداء باعتبارها وسيلة لتشخيص مواطن الضعف والقوة إذ إن استغلال وتوظيف مواطن القوة يؤدي إلى معرفة العوامل المؤدية إلى القصور في الأداء وبالتالي تحقيق المشاركة الإيجابية بين المدراء والعاملين في تحمل وقبول الخطأ.

فيما تباينت آراء الباحثين بتحديد أنواع المساءلة إلا أن أكثر الأنواع شيوعاً:

١- المساءلة الإدارية: يتم هذا النوع من المساءلة من خلال وضع آليات داخلية للمنظمات تتضمن مساءلة الأفراد والعاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين.
٢- المساءلة المهنية: يظهر هذا النوع من المساءلة في المهن المتخصصة والمعقدة والتي تؤكد مسؤولية الأفراد أمام المسؤول عن مهامهم وممارساتهم الوظيفية انطلاقاً من منحهم حرية التصرف في وظائفهم، ومن ثم محاسبتهم على تصرفاتهم.
٣- المساءلة الهيكلية: يبنى هذا النوع من المساءلة على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس كمراجعة اداء الأفراد سنوياً أو نصف سنوي إذ يقوم المسؤول بمراجعة وتقييم أداء المرؤوس.
٤- المساءلة القانونية: يركز هذا النوع من المساءلة على تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية من أمثلتها التدقيق المالي السنوي.

على الرغم من الاختلاف في تصنيف المساءلة فإنها ينظر إليها كوسيلة من أجل تحقيق مستوى أفضل في الأداء فضلاً عن عدها وسيلة للتحسين المستمر وتحقيق ما هو أفضل للصالح العام وتأتي المساءلة من مصدرين أساسيين هما:

الأول: المصدر الذاتي: والمتمثل بالقيم التي يحملها الفرد ويؤمن بها ويعمل بموجبها والتي سيكون لها الفاعلية في الحد من عمليات الفساد.

أما الثاني: المصدر غير الذاتي: والمتمثل بـ(المصدر الخارجي) وتتمثل المساءلة الخارجية وتأتي من خلال الأجهزة المعنية بالرقابة التي تكشف الانحرافات وتتخذ الإجراءات اللازمة تجاه الشخص المنحرف.

والمصدر الداخلي: المتمثل بالمساءلة الداخلية المسندة إلى الرئيس المباشر وينفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه، وقد توجد المساءلة الداخلية داخل جهات رقابية داخلية محددة تتولى عملية الرقابة إضافة إلى الرئيس المباشر، ويعود ذلك إلى المنظمة ومدى فاعلية الرقابة فيها.

ويعد نظام المساءلة كغيره من الأنظمة الإدارية التي لا تخلو من المعوقات التي تحد من تطبيقه بالشكل المطلوب، وقسمت المعوقات إلى فئتين:

الفئة الأولى: معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري وتشمل:

- تعقد الإجراءات واللوائح فضلاً عن سيادة الروتين في العمل الحكومي بشكل عام.
- كثرة التغيرات في التعليمات والقوانين مما يجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة منتظمة ومتصلة.
- ضعف التخطيط الشامل بسبب الإهمال في الاستعمال الأمثل للطاقات التنظيمية وبالتالي حدوث الازدواجية في النشاطات فضلاً عن التداخل في المهام والواجبات مما يضعف من تنفيذ المساءلة.
- ضعف الحماية الممنوحة للأفراد والوحدات الإدارية التي تمارس مهام المساءلة.
- السيادة الشديدة للمركزية وضعف للامركزية على مستوى الإدارة، إذ يكون التفويض في هذه الحالة بأدنى درجاته نتيجة التزام الإداريين التنفيذيين بما يملي عليهم رؤساؤهم.
- الصعوبة في تفعيل الرقابة بسبب التضخم في حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته فضلاً عن وجود عمالة زائدة مما يعقد من عمليات المساءلة ويضعف القدرة على ممارستها.
الفئة الثانية: معوقات اجتماعية ثقافية

- توافر العروض لتداول السيولة الزائدة نتيجة لتوجهات الدول على تشجيع الاستثمار فضلاً عن انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة إذ يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد.
- عدم احتواء البرامج الإدارية على نشاطات تدريبية تعمم ثقافة المساءلة وتوضح متطلباتها ومنافعها مما يؤدي إلى ضعف مستوى التدريب.
- هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة العامة.

- ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد العاملين في المنظمات وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي والمتمثلة بتأهيل الموظفين الجدد في مجال المساءلة ومتطلباتها.
- انتشار الفساد الإداري إذ يعد من المعوقات الخطيرة في تفعيل المساءلة.

الفصل الرابع

أنماط التفكير السيناريو واستراتيجيات متخذي القرار

أولاً: مفهوم التفكير السيناريو

ثانياً: أنماط التفكير السيناريو

ثالثاً: تصنيف التفكير السيناريو الاستراتيجي

رابعاً: مداخل التفكير السيناريو

خامساً: اتخاذ القرار الاستراتيجي

سادساً: التفكير السيناريو واتخاذ القرار الاستراتيجي

السيناريوهات ومتخذي القرار

أولاً: التفكير السيناريو

١- مفهوم التفكير السيناريو

السيناريو(Scenario) كلمة مترجمة من الإيطالية. هو أحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية والسيناريو هو وسيلة للتخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه بعض المنظمات لإعطاء مرونة لخطط طويلة الأمد، لذا استخدم مصطلح السيناريو في مداخل مختلفة، إذ تبحث الكثير من المنظمات عن ممارسات جديدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال، ولكن استخدام المصطلح هنا من أجل تكوين تصورات مستقبلية تمزج بين التفكير المستقبلي والتفكير النظمي، وهذا يعني أن السيناريو هو أحد التصورات المستقبلية التي تصف الموقف المستقبلي على أساس عدد مؤثر من التصورات المنسجمة. وأن استخدام هذا النوع من العمليات المعقدة للسيناريو في المنظمة أو خطط الأعمال يوصف بإدارة السيناريو، لذلك يعتبر تفكير السيناريو هو قدرات ذهنية عقلية شعورية بأكثر من واقع، ومع هذه المكانة الذهنية يمكننا النظر بشأن الأشياء التي يسهل تعلمها عن الاحتمالات للمقاصد والخطط التي تنفذ. لذلك فإنها تعد عملية محاكاة وتدريب للعقل (Sharpe&. إذ يستشرف التفكير السيناريو بالمستقبل وبالطريقة التي لا تكتفي بتوافر البدائل الممكنة والمتماسكة فقط، بل إلى توافر وجهات نظر مستقبلية مختلفة. وتأكيدا على ما تقدم يحتاج التفكير بالسيناريوهات إلى فهم استراتيجي واسع وإطار تعلم تنظيمي، والذي بدوره سيسهم في تقديم الدعم للتعلم والتغيير في المنظمات. ويعرف تفكير السيناريوهات بأنه المحتوى الفكري العميق لتحليل الحاضر واستشراف المستقبل عبر تكامل مجموعة من المنظورات في إطار منهجية بناء السيناريوهات. ويمتاز تفكير السيناريوهات بمجموعة من الخصائص والتي تعد جوهر بناء السيناريوهات وهي (2005،Heijden):

١) اعتماده على منظورات ومداخل متعددة.
٢) بناء نماذج ذهنية فكرية تحاكي الواقع.
٣) العمل على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات المحتملة.
٤) التعلم من المستقبل عبر الاستشراف الاستراتيجي.
٥) تطوير نماذج أعمال جديدة في مجال التفكير السيناريوهات.
٦) التفكير بالمخاطر والاحتمالات الممكنة لمواجهة الأنماط المستقبلية والمنظمية.

٢- أنماط التفكير بالسيناريوهات

نلاحظ هناك من يتحدث عن الخصائص العامة لتفكير السيناريوهات، وكذلك يلاحظ من يركز على المكونات التي تشكل تفكير السيناريوهات، وهناك من يجمع بين الاتجاهين. تحت تسمية أنماط التفكير السيناريوهات لذلك سيقتصر في هذه الفقرة على استعراض أنماط التفكير السيناريوهات.

أ- التفكير النظمي (Systems Thinking)

يقود التفكير النظمي للنظر إلى أبعد من الأحداث والاتجاهات المنفردة إلى فهم عميق للأنماط وصولاً بالنهاية إلى بصائر بشأن الترابط وهيكل علاقات الأحداث. وأن هذه الطريقة من التفكير مؤسسة على افتراض أنه لا يوجد حدث يتحقق بشكل متكامل في عزلة. وكل حدث هو جزء من النظام الذي يحافظ على وجوده ووظائفه ككل من خلال تفاعل هذه الأجزاء، وأن هذا هو جوهر عملية السيناريوهات، الذي يسمح للنظر بعمق واستشراف المستقبل والوصول إلى فهم المحيط الذي يسبب الأحداث. وبالحصول على هذا الفهم ستكون منظمات الأعمال قادرة على العمل بثقة أكبر واتخاذ قرارات أعمال أفضل.

يدعو التفكير النظمي إلى كشف هذه العلاقات البينية المتشابكة ويساعد في توسعة حدود النماذج العقلية المستخدمة، ويحسن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفز نحو التغيير الفعال، لذا تستورد المنظمة الذكية من البيئة الخارجية موارد مختلفة يعتمد بعضها على البعض، كالأصول والمباني والمصانع، وكذلك الموارد البشرية المتنوعة والمتخصصة وذات خلفيات علمية وعملية مختلفة تنظم جميعها وفق المنظومة الإدارية ووفق العلاقات البينية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب تنسيقها وتناقلها لتوليد إعمال هادفة.

ب- التفكير المستقبلي (Future Thinking)

إن نظرة الاستراتيجيين بشأن المستقبل تبنى على أساس تقلب المستقبل، ويفترض أن يكون بعض مجالاته قابلة للتنبؤ في المستقبل. لذلك تظهر أهمية التفكير بالسيناريوهات في التغلب على التفكير المحدود من خلال تطوير حالات مستقبلية متعددة.

وإن بناء الاستشراف بالتفكير المستقبلي أو السيناريوهات الاستراتيجية، واختباره لا تفترض بإزالة اللاتأكد بالتوقعات المستقبلية. وبدلاً من ذلك فإنها تبحث عن حد يمكن الأفراد من اتخاذ القرارات عبر النظر إلى المستقبل المرغوب. وفي المنظمات الكبيرة خاصة تبدو قادرة على التقدم لمدة طويلة بالاعتماد على مجموعة صفات منها الشجاعة، العمل، ورؤية المديرين التنفيذيين الأوائل. فإن الغد دائماً ما يأتي، وهو دائماً مختلف، وحتى المنظمات ذات القدرات فإنها ستواجه المشكلات إذا لم تعمل

على المستقبل. لذا فإن الدراسات المستقبلية تعتمد على تحديد البدائل لظاهرة مستقبلية، من أجل استكشاف التفاعلات والعلاقات المتبادلة لنفس الظاهرة أو مع السياق المحيط بها. وبما أن مختلف الرؤى المستقبلية تسعى إلى استكشاف العلاقات والمسارات في عالم مجهول، لذلك، من أهم أهداف هذه الدراسات الرغبة في معرفة كيف سيكون المستقبل، وكيف يمكن أحداث تعديلات عليه، والاعتقاد بأن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة التي تدفع التنمية في مسار مفتوح للخيارات الإنسانية المستقبلية المحتملة، والسيناريوهات هي طريقة لفهم المستقبل بطرائق جديدة، لذلك تهدف السيناريوهات إلى دفع الذهن نحو تكوين ذاكرة مستقبلية التي تتخيل بعض المواقف المستقبلية، وبذلك تتكون ذاكرة ذهنية تسمح بأخذ الأحداث التي تنمو بنظر الاعتبار مع إحساس خاص بأهميتها.

ج- التفكير الاستراتيجي

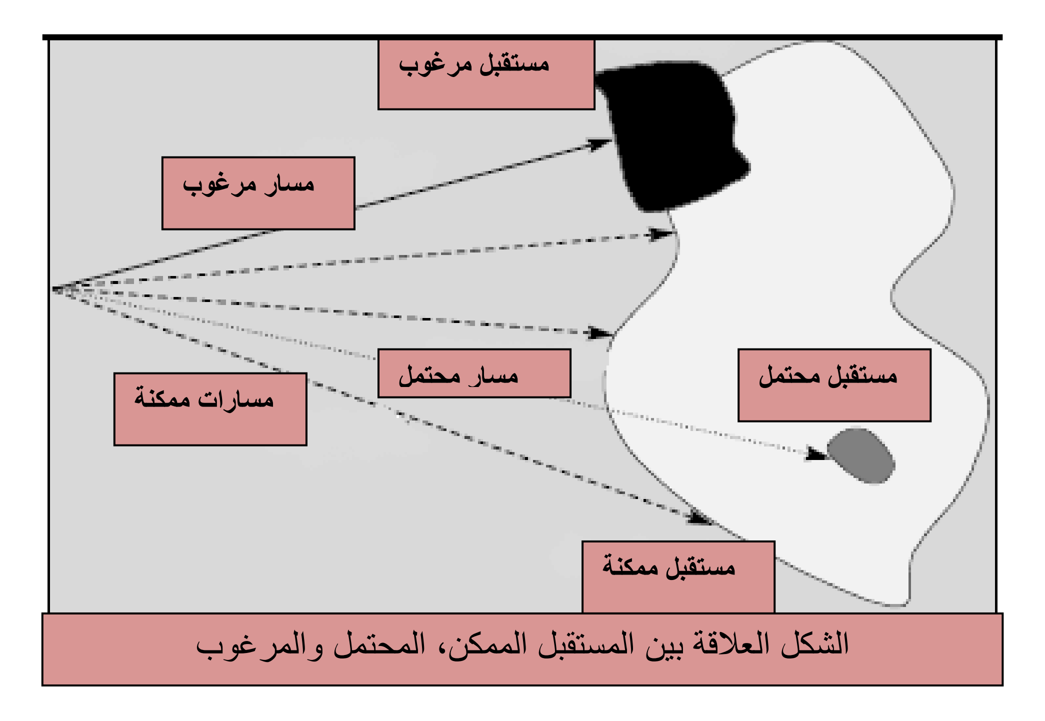
إن التفكير الاستراتيجي واحد من عشر قضايا مهمة وحرجة لأبحاث الإدارة المستقبلية، وبهذا أصبحت عملية التفكير الاستراتيجي تعالج سلسلة من الأسئلة: ماذا نفعل، ماذا يمكن أن نفعل، ماذا ينبغي أن نفعل، إذ يركز التساؤل الأول على الذات Self، والثاني، على البيئة والخيارات التي يمكن أن تظهر، والثالث، على اتخاذ القرار الاستراتيجي. وأن المهمة الأساسية للتفكير الاستراتيجي هي استكشاف الافتراضات التقليدية، ومن ثم المهمة الأكثر أهمية هي تشكيل الأعمال بعد التفكير بالاحتمالات المستقبلية. إذ ينبغي تحديد ماهية الأشياء التي نرغب القيام بها، وماهية الأشياء التي يمكن القيام بها. إذ إن التفكير الاستراتيجي هو العملية التي بها يقوم المدير التنفيذي بزيادة العمليات اليومية والأزمات للحصول على مداخل مختلفة للمنظمة والبيئة المتغيرة.

ثانياً: تصنيف السيناريوهات الاستراتيجية:

سيتم استعراض تصنيفات قدمها مجموعة من الباحثين على أساس مراجعة الدراسات والبحوث التي قدمت في هذا المجال. إذ توجد مجموعة من المحاولات من أجل تصنيف السيناريوهات، واختلف الأساس الذي استعمله الباحثون في علمية التصنيف. فهناك من ركز على كيفية التعامل مع المستقبل، وهناك من ركز على العملية التي تتكون بها السيناريوهات. وفيما يأتي وصفاً مختصراً لما تم تقديمه في هذا المجال (السعدي: ٢٠١١).

قدم (Borjeson et al :2005) تصنيفاً للسيناريوهات على أساس تصنيف (Amara) للأنواع المختلفة للمستقبل. المستقبل المحتمل (Probable)، الممكن (Possible)، والمفضل (Preferable)(Bishop et al 2007:10). وعند هذه النقطة نرى وجوب التمييز بين هذه المصطلحات الثلاثة التي ستنبثق منها تساؤلات توضح ماهيتها. وبهذا الصدد يوضح (Lindgren & Bandhold :2003) في كتابهما تخطيط السيناريو الحلقة بين المستقبل والاستراتيجية لهذه المفاهيم.

وأشار (السعدي:٢٠١١) عندما نتطلع إلى هذا الشكل، نرى أنه يحتوي على عمق فلسفي أكبر مما قدم. إذ وعلى الرغم من عدم تحديد أبعاد أفقية وعمودية للشكل، إلا أننا نرى بوضوح أن المحور الأفقي يتمثل بالزمن، للانتقال من وضع حالي إلى الكثير من الحالات المستقبلية عبر مسارات متعددة اذا كان التركيز على المستقبل الممكن، ومسار واحد اذا كان التركيز على المستقبل المحتمل أو المرغوب. وأما بالنسبة إلى المحور العمودي فإنه يمثل مستوى الطموح. ولذلك نجد أن المستقبل المرغوب يقع في أعلى الشكل، وإن السبب الذي يقف وراء عدم ظهور هذا المستقبل في القمة وخروج جزء منه عن المستقبل الممكن، هو أن هذا المستقبل يرتبط بالرؤية التي يفترض أن يتوافر بها شيء من المنطق والواقعية. لذلك يخرج المستقبل المرغوب عن المستقبل الممكن لكي يرتبط في جزء منه بالواقع المستقبلي الذي يكون امتداداً منطقياً للحاضر، وينخفض عن الطموح المرتفع لكي يكون واقعياً في عرضه.



الشكل العلاقة بين المستقبل الممكن، المحتمل والمرغوب

شكل (١٣)[١٢]

يبنى على أساس هذا التصنيف للمستقبل تساؤلات أساسية وهي: ماذا سيحدث؟ ماذا يمكن أن يحدث؟ الكيفية التي يتم بها الوصل إلى هدف محدد؟ إذ إن سيناريوهات التوقع: تجيب عن تساؤل ماذا سيحدث، وسيناريوهات الاستكشاف: تجيب عن تساؤل ماذا يمكن أن يحدث؟ والسيناريو المعياري: تجيب عن تساؤل الكيفية التي توصل إلى هدف محدد، ويقسم كل تصنيف من هذه الأصناف إلى قسمين فرعيين ليكون لدينا ستة أنواع من السيناريوهات.

١) سيناريوهات التوقع Predictive Scenarios

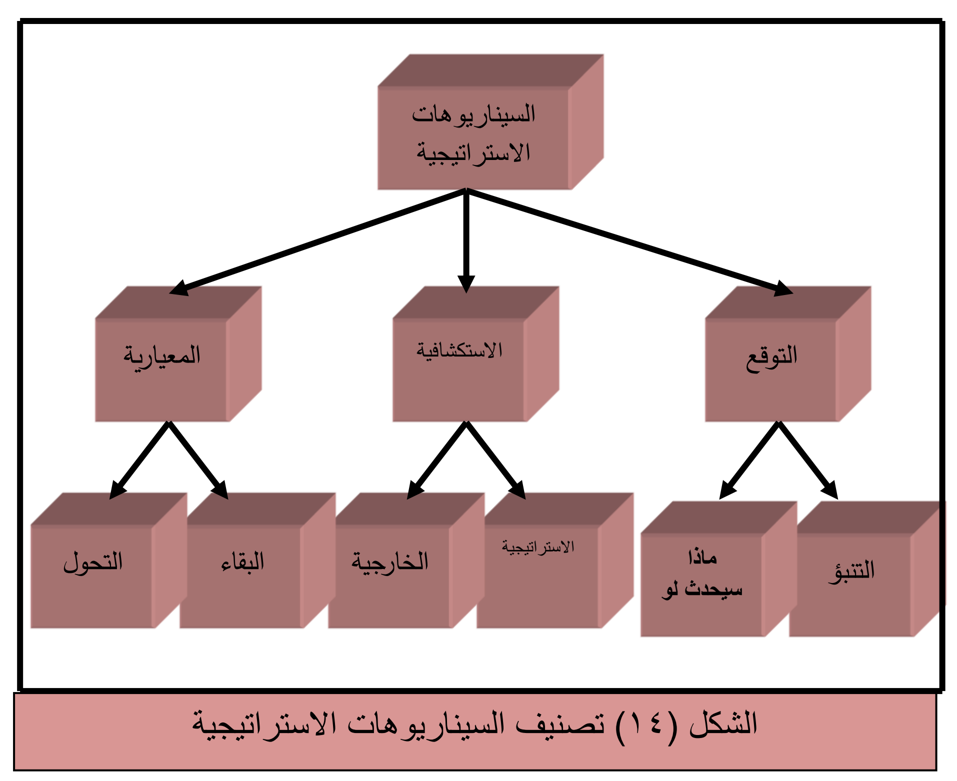
أشار (Borjesn et al،2005) إلى أن سيناريوهات التوقع تشمل نوعين مختلفين، تتميز بالظروف التي توضع بشأن ماذا سيحدث. ويستجيب سيناريو التنبؤ لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف التي

[12] Source: Lindgren، M & Bandhold، H. (2003): Scenario Planning The link between future and strategy، published by PALGRAVE MACMILLAN، Printed and bound in Great Britain by Creative Print & Design، P:23.

تكون احتمالية تطورها واضحة. وتستجيب سيناريوهات ماذا سيحدث لو، لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف لبعض الأحداث المحددة.

٢) السيناريوهات الاستكشافية Explorative Scenarios

وتشير إلى ماذا يمكن أن يحدث، ويتم التمييز بين نوعين هما، السيناريوهات الخارجية، أو السيناريوهات الاستراتيجية. فالسيناريوهات الخارجية تستجيب لتساؤل، ماذا يمكن أن يحدث لتطور البيئة الخارجية، وتستجيب السيناريوهات الاستراتيجية لتساؤل ماذا يمكن أن يحدث إذا ما عملنا في طريق محدد (Borjesn et al 2005).



شكل (١٤)[13]

٣) السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios

وضح (السعدي: ٢٠١١) أن السيناريوهات هنا تتضمن نوعين مختلفين، تتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام. وتستجيب سيناريوهات البقاء لتساؤل، الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى الهدف، ومن خلال تعديل الموقف الحالي. وتستجيب سيناريوهات التحويل لتساؤل الكيفية التي يمكن من خلالها الوصل إلى الهدف، عندما يعوق الهيكل السائد التغيرات الضرورية (Borjesn et al، 2005). والجدول أدناه يوضح خصائص هذا التصنيف، الجدول التالي الخصائص العامة لتصنيف السيناريوهات من وجهة نظر Borjeson & et al

[13] Source: Borjeson، L.& Dreborg، K.L.& Ekvall، T.& Finnveden، G. (2005) " Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques" Version 1.1b، November :P14.

أصناف/ أنواع السيناريو	الكمية / الوصفية	المدى الزمني	هيكل النظام	التركيز على العناصر الداخلية أو الخارجية
التوقع	ماذا سيحدث؟			
التنبؤ	كمي بشكل نموذجي، وفي بعض الأحيان وصفي	قصير على الأغلب	واحد بشكل نموذجي	خارجي بشكل نموذجي
ماذا يحدث لو؟	كمي بشكل نموذجي، وفي بعض الأحيان وصفي	على الأغلب قصير الأمد	واحد إلى متعدد	خارجي، وممكن، داخلي.
الاستكشافي	ماذا يمكن أن يحدث؟			
خارجي	وصفي بشكل نموذجي، احتمالات كمية	على الأغلب بعيد الأمد	على الأغلب متعدد	خارجي
استراتيجي	كمي ووصفي	على الأغلب بعيد الأمد	على الأغلب متعدد	داخلي تحت التأثير الخارجي
المعياري	الكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى هدف محدد			
البقاء	كمي بشكل نموذجي	على الأغلب بعيد الأمد	واحد	داخلي وخارجي
التحول	بشكل نموذجي وصفي مع بعض العناصر الكمية	التغييرات ذات المدى البعيد جداً	يمكن أن يكون متعدداً	غير ملائمة

شكل (١٥)[١٤]

السيناريوهات المعيارية

[14] Source: Borjeson، L.& Dreborg، K.L.& Ekvall، T.& Finnveden، G. (2005) " Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques" Version 1.1b، November :P46.

ثالثاً: مداخل السيناريوهات:

إن تقسيم السيناريوهات يتم وفق مدخلين أساسيين هما (السعدي: ٢٠١١):

١) سيناريوهات المستقبل المرتد (Future Backward): وتنطلق من اختيار أكثر من صورة مستقبلية مؤثرة، ومن ثم محاولة اكتشاف المسارات التي تؤدي إليها. ويسمى هذا المدخل ايضاً بالتوقعي (Anticipatory) الذي يبدأ مع الحالة المستقبلية، والبحث بنحو عكسي عن مجموعة مقنعة من الأحداث التي يمكن أن توصل إليها (Love et al،2006). تتضمن هذه الفئة طرائق لبعض الممارسين تسمى استنتاجية أو مدخل الأعلى – الأسفل.

ضمن هذه العمليات، تقوم المنظمات في البدء بتشخيص مجموعة من الحالات النهائية التي تتكامل مع المستقبل، وباستعمال هذا المدخل، فإنه في بعض الأحيان يمكن تقديم سيناريوهات مهمة ومفيدة من خلال حجم صغير من البيانات، وعلى سبيل المثال قبل بضع سنوات، لاحظت إحدى منظمات الاتصالات أن زبائنها يستعملون الإنترنت كإحدى الوسائل البديلة للاتصالات، ثم وجهوا السؤال الآتي: ماذا سيحدث إذا قام الكثير من الزبائن الحاليين والمحتملين باستعمال الإنترنت كوسيلة للتفاعل، فإن مثل هذا الحدث يمكن أن يحمل تأثيرات مدمرة على مبيعات المنظمة وربحيتها، ومن ثم يتم تطوير القصة للنظرة بالأشياء التي يمكن أن تحدث لكل حالة نهائية لإظهارها من الحاضر.

٢) سيناريوهات المستقبل الأمامي (Future Forward): تبنى على أساس تحليل القوى الحالية وإمكانية تطوير مجموعة من الاحتمالات المستقبلية المتوقعة (Ratcliffe،2000). وهناك من يطلق على هذا المدخل تسمية الاستكشافي (Exploratory) الذي يتم بواسطته تحديد مجموعة من القوى الناشئة التي يعتقد أهميتها، ومن ثم يتم اختبار مزيج من الاحتمالات المستقبلية المتوقعة. ونتائج هذه السيناريوهات ستكون واقعية ومنسجمة داخلياً (Love et al،2006). وتتضمن هذه الفئة طرائق حدسية (intuitive) أو استقرائية (inductive)، ضمن هذه العمليات تبني المنظمة السيناريوهات باستعمال معرفتها بشأن الحاضر والمستقبل الآتي كمرتكزات أساسية. وتكون نقطة الانطلاق العامة بدائل استراتيجيةً محددةً أو قرارات توجه المنظمة، وتتضمن أدوات البناء الأحداث والظروف والمحيطة بالبيئة التنافسية الخاصة بالمنظمة والبيئة الشاملة. وأن اختيار الأحداث والظروف المؤثرة يمكن أن يتطلب تحليل الرؤية، الموارد، القدرات، الفرص، والتهديدات الحالية

والمحتملة للمنظمة. والبيئة التنافسية تتضمن قرارات وأفعال المنظمات الأخرى – المنافسين، المجهزين، قنوات التسويق والحكومات- وتغير حاجات وتفضيلات الزبائن (Fahey & Randall، 1997).

والجدول الآتي يوضح أبرز الأساليب التي تستخدم في إعداد سيناريوهات المستقبل الأمامي والمستقبل المرتد.

الجدول أدناه الخصائص العامة لأساليب السيناريوهات

الأسلوب	الأساس	المنظور	المجموعة	الحاسوب	الصعوبة (١-٤)
Genius	التخمين	للأمامي	غير مطلوب	غير مطلوب	١،٢
Visualization	التخمين	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٣
Role Playing	التخمين	للأمامي	مطلوب	غير مطلوب	٢،٢
Coates	التخمين	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٣
Manoa	التخمين	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٢
Incasting	التخمين	للأمامي	يوصى به	غير مطلوب	٢،٥

SRI	التخمين	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٣
Probability Trees	كمي	للأمامي	خيار	خيار	٢،٥
Sociovision	تخمين	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٦
Divergence Mapping	تخمين	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٢
Future Mapping	تخمين	المرتد	خيار	غير مطلوب	٢،٦
Impact of future technologies	تخمين	المرتد	خيار	غير مطلوب	٢،٨
Horizon ،Backcasting mission Methodology	تخمين	المرتد	خيار	غير مطلوب	٢،٣
Morphological field ،analysis anomaly relaxatoin	تخمين	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٣
GBN	تخمين	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٦
Option development and evaluation	كمي	للأمامي	خيار	مطلوب	٣

MORPHOL	كمي	للأمامي	خيار	مطلوب	٢،٥
Cross- Impact analysis	كمي	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٥
IFS	كمي	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٨
SMIC PROB-EXPERT	كمي	للأمامي	خيار	غير مطلوب	٢،٣
Trend Impact Analysis	كمي	للأمامي	خيار	خيار	٢،٥
Sensitivity analysis	كمي	للأمامي	خيار	مطلوب	٣،٣
Dynamic Scenarios	تخمين	للأمامي	خيار	خيار	٢،٨

شكل (١٦)[١٥]

الأساليب التي تستخدم في إعداد سيناريوهات المستقبل
الأمامي والمرتد

[١٥] Bishop، P & Hines، A & Collins، T (2007) "the current state of scenario development: an overview of techniques"، VOL. 9 NO. 1، P19.

رابعاً: القرار الاستراتيجي

١- مفهوم القرار الاستراتيجي: إن القرار الاستراتيجي يتحدد بجميع الأنشطة الخاصة بالعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهو يختلف عن غيره من أنواع القرارات لأنه يتعامل مع مجموعة من الأنشطة التنظيمية، وينطوي القرار الاستراتيجي على المخاطر والتغييرات الواسعة النطاق، لذا وصفت على أنها قرارات تحتاج إلى تخصيص موارد كبيرة، وأن تكون هذه القرارات مميزة جدا، وتعمل على استخدام سلسلة من القرارات الأخرى التي تكون ذات قيمة ومرنة.

لذا يلعب القادة الاستراتيجيون دوراً حاسماً في عملية خلق القيمة من خلال هيكلة استراتيجية وجمع وتجميع الموارد، الأمر الذي يتطلب مزامنة جميع عناصر عملية إدارة الموارد، أن إجراءات إدارة الموارد لدى القيادات الراسخة تؤثر على أداء الشركات تؤدي إلى تعزيز العلاقة بين الموارد التنظيمية والمشاركة التنظيمية الجماعية، إن خلق المعرفة والقدرة الإدارية والاستراتيجية لجمع العناصر والبيانات كل ذلك يؤدي دوراً حاسماً في تخصيص الموارد مما يؤثر بدوره على معدلات النمو وعلى نجاح أو فشل المستثمرين وعلى تخصيص الموارد.

إن المدراء التنفيذيين لديهم وجهة نظر أفضل من حيث فهم كامل لتداعيات صياغة القرارات الاستراتيجية؛ ولديهم السلطة لتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك القرارات. أما المشرعون والسياسيون غالباً ما تكون لديهم السيطرة المباشرة أو غير المباشرة على القرارات والموارد الرئيسة. وتعكس حقوق اتخاذ القرار تحديد من يمتلك صلاحية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوضيح وضعية حقوق اتخاذ القرار في الخارطة التنظيمية وبيان المسؤوليات المرتبطة بها. وحينما تدور مناقشة القضايا الاستراتيجية والحوارات حولها في وسائل الإعلام والمجالس التشريعية، عندها تكون المشاكل قد أصبحت مسيسة، مما يؤدي إلى عدد أقل من البدائل والاختيارات الاستراتيجية.

وتعنى صياغة القرارات الاستراتيجية قدرة فرق الإدارة العليا على إدارة التوجهات الاستراتيجية أي القدرة على التكيف والمواءمة، وفي حين أن صياغة القرارات الاستراتيجية موجهة نحو القدرة على التكيف وتحديد مدى وفاعلية التكيف مع التغيرات في البيئة، فإن القرارات الموجهة نحو المواءمة، تحدد كيف يمكن أن تتماشى الأنشطة الداخلية بشكل كاف لدعم الهدف العام للمشروع ويقوم فريق الإدارة العليا بتوازن هذه القرارات من خلال مقايضات تخصيص الموارد، والتصاميم التنظيمية، وتحديد النتائج التي تضمن أداء الأعمال.

لذا تقع مسؤولية اتخاذ القرار الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا في الغالب، وهذا يشير إلى ضرورة أن تكون الإدارة العليا متسلحة معرفياً، وهذا يدخل ضمن الخزين المعرفي لمتخذ القرار بما يملكه من معلومات وبيانات وقدرات وحرص وتفكير وخبرات متراكمة وابداعية وقدرة على حل المشكلات، وفيما يرتبط باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتبر كأحد العوامل المحددة لشخصية المنظمة فإنها تنعكس بالتساؤلات الآتية. من يقرر في المنظمة؟ وماذا يقرر؟ كم عدد الأفراد الذين يشكلون عملية القرار الاستراتيجي؟ أين تنتهي صلاحية القرار ومع من تبدأ؟ لذلك فإن القرارات الاستراتيجية تتعامل مع المستقبل البعيد الأمد للمنظمة بأكملها ولها ثلاث خصائص أساسية هي: ، : (Wheelen & Hunger 2013)

١- أن تكون القرارات الاستراتيجية نادرة: أي غير عادية ولا يوجد قرارات سابقة لها يمكن مراجعتها.

٢- أن تكون القرارات الاستراتيجية مؤثرة: يكون له تاثير هام على المنظمة في الأمد البعيد، مما ينطوي على ما معناه أنه يتم تحديد القرار الاستراتيجي حسب الموقف الذي تم اتخاذه.

٣- أن تكون القرارات الاستراتيجية توجيهية: تأخذ بنظر الاعتبار المستقبل.

لذا فإن متخذي القرار الاستراتيجي أن يكون ملماً بالخصائص الرئيسة للقرارات الاستراتيجية وكذلك كيف يمكن تمييزها عن القرارات التشغيلية لأن إظهار التباين سوف يساعدنا على إمكانية تحديد المنظمات التي تتم إدارتها بصورة استراتيجية.

لذا تعرف القرارات الاستراتيجية هي عملية صنع القرار الاستراتيجي وتتم إدارتها من قبل أنظمة المعلومات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لدعم السياسة العامة والاستراتيجية وصنع القرار وتحسين الخدمة العامة والكفاءة التشغيلية والفاعلية. فإن التخطيط الاستراتيجي في بعض الظروف قد يوفر وسيلة لمعرفة مفيدة لصانعي القرارBryson 2009:

- السعي إلى إيجاد حلول تعاونية وفعالة ذات أهمية قصوى للمنظمة عند الاختيار بين الخيارات.
- ضمان إشراك صانعي السياسات بنشاط في توجيه السياسات.
- متابعة الحلول الشاملة والمستدامة.
- السعي إلى إيجاد حلول مشتركة بين القطاعات.

ويجب أن يكون لدى صناع الاستراتيجية صياغة قرارات لتقدير المواد التي سيتم من خلالها تنفيذ استراتيجياتهم وأن فهم صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية تحدث في تسلسل، ولا يمكن وضع استراتيجيات إلا إذا بدأ المديرون التنفيذيون وصانعو الاستراتيجيات بالتفكير في أنواع

التكنولوجيات التي تمكن العمال من تنفيذ صياغة استراتيجياتهم في السنوات الأخيرة، كان هناك انتشار الأدوات المتاحة للمساعدة في عملية صنع الاستراتيجية وقد انضمت، مؤخراً، أدوات تشخيص سوق رأس المال وأدوات تحلل النمو وأدوات نمذجة الاتجاهات إلى صفوف أدوات الاستراتيجية التقليدية، مثل بطاقات الأداء المتوازن ومصفوفات النمو، لمساعدة المديرين التنفيذيين على جعل الاستراتيجية الأنسب لتحقيق أهداف أعمالهم على الرغم من أن علماء الإدارة والاستراتيجية قد أمضوا عدة عقود في استكشاف الطرائق التي يستخدم بها الناس هذه الأدوات.

٢- أهمية القرارات الاستراتيجية

أ- تحلل هذه الدراسة المشكلات التي تقيد نجاح جودة القرارات الاستراتيجية.

ب- صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والاختبارات ما إذا كانت هناك فروق ذات مغزى بين المجموعات الرئيسية مصنفة حسب مستويات النجاح التي تم الحصول عليها في اتخاذ جودة القرارات الاستراتيجية وتنفيذ العمليات من خلال التعامل مع كل مشكلة.

ت- تحديد المهام الحالية للمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وتحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات وتحليل موارد المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييم النتائج.

ح-تحلل هذه الدراسة المشكلات التي تؤثر في صياغة وتنفيذ جودة القرارات الاستراتيجية التي تمثل مرحلة مهمة من عملية الإدارة الاستراتيجية.

خ-القرارات الاستراتيجية تحدد العلاقات التنظيمية لبيئتها الخارجية وتشمل المنظمة بأكملها وتعتمد على المدخلات لجميع المجالات الوظيفية في المنظمة لها آثار مباشرة على الأنشطة الإدارية والتشغيلية وهي ذات أهمية حيوية لصحة المنظمة على المدى الطويل.

د-القرارات الاستراتيجية تعمل على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل جيد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وأن جوهر صياغة جودة القرارات الاستراتيجية هو تصميم استراتيجية تحقق الاستخدام الأكثر فعالية للموارد والقدرات الأساسية.

تسهم في تعزيز الأداء البيئي والقدرة التنافسية الصناعية، ونشر الخدمة المستدامة من خلال التصاميم التي تعزز تجربة العملاء بدلاً من الحد منها، أي أن الشركة المصنعة تعمل بشكل مكثف على المستوى الاستراتيجي.

٣- فؤائد صنع القرار الاستراتيجي

إن صنع القرار يقصد به تمكين المنظمة من التحضير للمستقبل لتمكينها من الاستعداد لأخذ الفرص وإدارة المخاطر قبل حدوثها أو استيعابها في حالة عدم إمكانية تجنب المخاطر، ولا تعمل المنظمات بمعزل عن غيرها؛ فهي تتأثر بعوامل داخل وخارج بيئة العمل أو المنظمة. وتشمل العوامل الداخلية البيئة الداخلية وتتكون العوامل الخارجية من البيئة الخارجية، ولكي تكون هناك كفاءة وفاعلية يتعين على المنظمات أن تفهم البيئة المتغيرة باستمرار سواء داخلياً أو خارجياً في البيئة في مزيج من شأنه أن يدفع المنظمة إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة للمنظمة ضمن الميزانية المحددة، وبالتالي خلق قيمة للمجتمع والمجتمع كذلك توجد فوائد كثيرة على عملية جودة صنع واتخاذ القرار، فقد أشار إليها كل من: ،(Chih 2015) و)،(Glaister 2008 إلى أنها:

أ-تؤدي دوراً مهماً في تمويل عملية صنع القرار منها القيمة الاستراتيجية، القيمة المستهدفة، وقابلية القياس، والواقعية، والمساءلة والشمول، وصياغة الاستحقاقات المستهدفة.

ب-ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي الناجح.

ج-وسيلة مهمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

ح-حاسمة لضمان تحقيق فوائد النجاح.

خ-لها القدرة على التأثير على مجموعة واسعة من السلوكيات التجارية والفردية، حيث تؤثر بشكل كبير على مواقع الاستثمار الأجنبي المباشر، وتوزيعات الأرباح، ومالكي الأموال، وأداء البحث والتطوير.

ذ-تعالج الموضوعات والقرارات العلمية والإدارية ذات الصلة على أساس شامل.

ر-تؤثر على السلوك الاستراتيجي للمؤسسات.

ز-تعمل على تقييم القرارات بالاقتران مع خطط التسويق، والاستثمار في حالة احتمال حدوث تقلبات في الأسعار.

ع-تمكن مديري المنشآت من النظر أو الالتفات إلى أنشطة الشركات، الأشكال التنظيمية للشركة مع الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر القانونية، والسياسية، والاقتصادية.

٤- مميزات القرار الاستراتيجي

تتميز القرارات الإستراتيجية بتأثيرها الطويل المدى على المنظمة، بحيث ترهن تموقعها في السوق، والذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المنظمة، ويبحث القرار الاستراتيجي على الطريقة التي بموجبها تواجه المنظمة محيطها الخارجي في ظل المنافسة. لذا تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في

المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة. فتتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة، هي كالتالي:

أولاً: المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثاً: التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني، والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعاً: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة: تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة. ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم قراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائماً بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.

ويمكن أيضاً أن نزيد بعضاً من مميزات القرارات الاستراتيجية الآتية:

١. المركزية في المستويات العليا: عادة ما يتم بناء الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المنظمة، ومعرفتهم بظروفها المحيطة، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم
٢. يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً: إذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية.
٣. تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار: إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.
٤. قرارات قليلة نسبياً في عددها: فالقرارات الاستراتيجية تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية، وإنما تركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.
٥. قرارات تتعلق بالمدى الطويل: عادةً ما تخدم القرارات الاستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.

٦. قرارات تتعلق بالمنظمة ككل: وغالباً تمثل القرارات الاستراتيجية نقاطاً متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة.
٧. قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية: تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية التي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

٥- مراحل صنع القرار الاستراتيجي

إن بعض القرارات الاستراتيجية يمكن أن تصنع من قبل شخص واحد هو الريادي الذي يتمتع ببصيرة نافذة وله القابلية في إقناع الآخرين بفكرته بسرعة، وأن بعض القرارات الاستراتيجية تتطور من خلال سلسلة من الاختيارات التدريجية الصغيرة والتي تدفع المنظمة باتباع اتجاه معين دون غيره.
وبين (هنري منتزبرج) أن أشهر ثلاثة أساليب لصنع القرار الاستراتيجي هي الريادي، المتكيف والمخطط، أما الأسلوب الرابع الذي أضافه كوين هو التدرج المنطقي.

أ- الأسلوب الريادي:
ويعني أن الاستراتيجية تصنع من قبل شخص واحد ذي سلطة ويكون التركيز على الفرص الجديدة والمشاكل تكون ثانوية، والاستراتيجية تقاد من وجهة نظر أو رؤية المؤسس ممثلة بقرارات شجاعة أو كبيرة، وإن الهدف الأساسي هو النمو للمنظمة.

ب- الأسلوب المتكيف:
بعض الأحيان يطلق عليه الأسلوب المشوش أو (أنموذج الخوض)، وهذا الأسلوب مميز للحلول المؤثرة (رد الفعل) للمشكلات الموجودة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها أي أنها تكون مستجيبة للمشاكل التي تحصل للمنظمة أكثر من بحثها عن فرص جديدة وبموجب هذا النوع من الاستراتيجيات لا يوجد هدف واضح بسبب تقسيم القوة بين الأقسام وأعضاء المنظمة ويتم صنع القرار وفق خطوات متعددة لأنها تعمل في بيئة معقدة، ويتم اتخاذ القرارات نتيجة اتفاق العديد من القوى المتحالفة، ومثل هذا النوع من القرارات تتخذ في أغلب الجامعات والمستشفيات الكبيرة والعديد من المؤسسات الحكومية.

ج- الأسلوب المخطط

يتضمن مجموعة معلومات منظمة ومناسبة لتحليل الحالات، ومن ثم إيجاد بدائل استراتيجية ملائمة واختيار معقول لأكثر الاستراتيجيات ملائمة وتتضمن الحل المؤثر للمشاكل الموجودة .
وأضاف quinn الأسلوب الرابع:

ح- أسلوب التدرج المنطقي

في هذا الأسلوب السلطة العليا لديها فكرة عقلانية لمواضيع وأهداف المنظمة وفي تطويرها للاستراتيجيات أنها تختار أن تستعجل العمليات الجذابة التي تكون فيها المنظمة قادرة على استطلاع المستقبل، وإن في هذا الأسلوب يستخدم التخطيط للقيام بالنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. لذا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تعتمد الواحدة على الأخرى ويتم التركيز على التحليل المنظم وتقويم الكلف والمنافع للبدائل والذي يحقق التكامل للقرارات المتخذة.
وإن الأسلوب التخطيطي هو الأسلوب الأكثر عقلانية ويعد الأحسن لصنع القرارات الاستراتيجية، وقد أظهرت الدراسات أن الأسلوب المخطط مناسب للبيئات المتغيرة والمعقدة، وهناك ثماني خطوات تدخل في عملية تطوير صنع القرارات الاستراتيجية كالآتي:

١- تقييم نتائج الأداء الحالي:
أ. العائد على الاستثمار والربحية وما شابه ذلك.
ب. الرسالة أو المهمة والأهداف الاستراتيجية والسياسات.

٢- مراجعة حوكمة المنظمة:

أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا.

٣- مسح ورصد البيئة الخارجية لتحديد العناصر الاستراتيجية (الفرص والتهديدات)
أ. المجتمعية وبيئة المهمة.
ب. تحليل العوامل الخارجية الفرص والتهديدات.

٤- مسح ورصد البيئة الداخلية:
أ. الهيكل والثقافة والموارد.
ب. تحليل نقاط القوة والضعف .

٥- تحليل العناصر الاستراتيجية
أ. اختيار العوامل الاستراتيجية في ضوء تحليل الحالة الحالية. (SWOT)
ب. المراجعة والتقييم الضروري للأهداف والرسالة.

٦- تكوين وتقويم واختيار البدائل الاستراتيجية
ا. في ضوء التحليل للخطوة السابقة (٥).
ب. الاختيار والتوجه للبديل الأفضل.

٧- تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات المختارة بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات.
٨- التقويم والرقابة على الاستراتيجيات المنفذة بواسطة نظام (feed Bake) ورقابة الأنشطة للوصول إلى أقل انحراف في الخطط.
وأن الخطوات من (١ – ٦) تمثل صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation
وأن الخطوة (7) تمثل تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation
والخطوة (8) تمثل التقويم والرقابة Evaluation and Control

٦-العوامل التي تؤثر على عملية القرارات الاستراتيجية

هنالك جملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي العوامل المحيطة بالمنظمة والغرض هو تحديد الكيفية التي أدت بها القرارات الاستراتيجية إلى الابتكار في سياق البيئة التنظيمية لتحديد أنواع عوامل البيئة التنظيمية التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية التي تقود المنظمة إلى الابتكار وإلى التطورات التنظيمية وتطور منتجات جديدةKask،(2011) منها:
(١) العوامل البيئية.
(٢) العوامل التنظيمية .
(٣) العوامل المحددة للقرار.

أشارا (papadakisl) إلى أن استخدام معلومات الأداء في صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات تؤثر على أهمية المكونات المختلفة لنظم قياس الأداء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وصنع القرارات الاستراتيجية التي تتم إدارتها من قبل أنظمة المعلومات وتؤثر على تحسين الخدمة العامة، والكفاءة التشغيلية، والفاعلية وتؤثر على استخدام المعلومات، حيث إن قياس الأداء وإدارته ينبعان من الحاجة إلى الامتثال للمتطلبات التشريعية بدلاً من الحاجة إلى تحسين فعالية الخدمة وهناك جملة من العوامل التي تم تحديدها من قبل Papadakis)،(2006 تؤثر تأثيراً حاسماً على القرارات الاستراتيجية منها:

أ-التأثر على استراتيجيات الشركات.

ب-التأثير على التعاون.

ج-التأثير على الأداء.

ح-التأثير على الهيكل التنظيمي.

هـ-التأثر على التخطيط الشكلي.

٧-عقبات تنفيذ عملية القرارات الاستراتيجية:

في مجال الإدارة الاستراتيجية، ثمة سؤال بحثي مهم أن نسأل كيف أن بعض الشركات أكثر نجاحاً من غيرها وبناء على ذلك، فإن الأدبيات تنصح المنظمات بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال النظر في العمليات، مثل التحليل والصياغة والتنفيذ والتقييم تتناول هذه الدراسات في المقام الأول صياغة استراتيجيات أو قرارات استراتيجية بدلاً من تنفيذها، على الرغم من أن البحوث حول تنفيذ الاستراتيجية قد تم التأكيد عليها، فقد اكتسب المديرون وطلاب إدارة الأعمال قدراً كبيراً من المعرفة حول صياغة الاستراتيجية، التي توفر الأساس لتنفيذ الاستراتيجية Köseoglu)،(2017 .

ومن أهم عقبات تنفيذها:

أ-عدم إجراء تحليل استراتيجي شامل في عملية صنع القرار.

ب-عدم النظر في جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

ج-عدم وجود خطط استراتيجية شاملة.

د-نقص التدريب الكافي اللازم للتنفيذ.

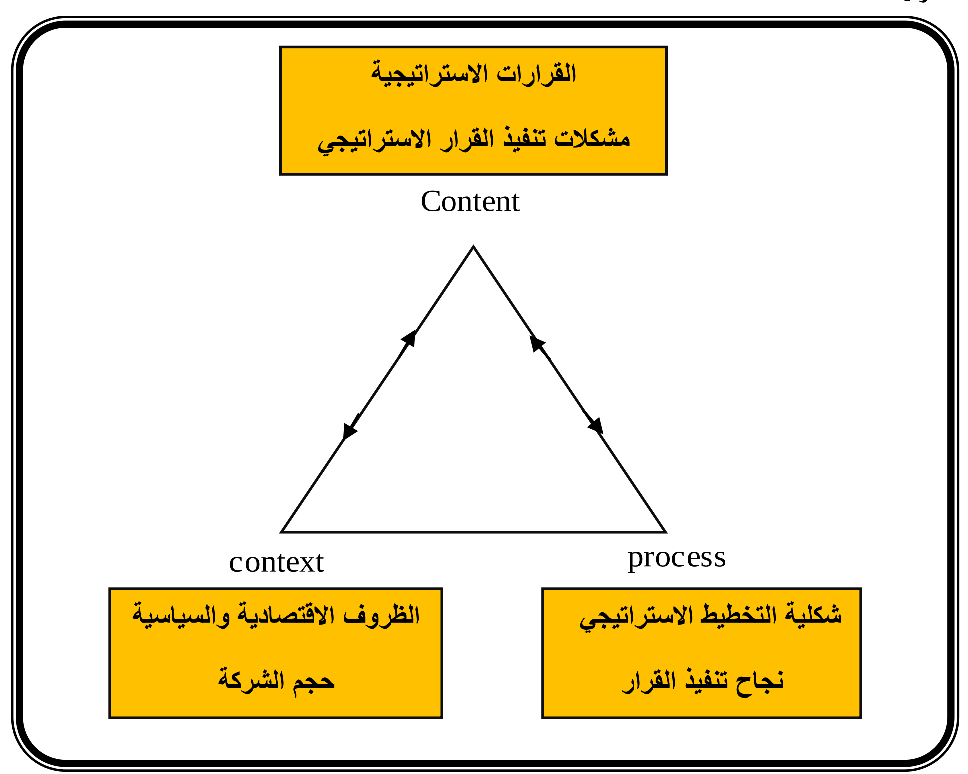
هـ-التركيز على الأداء المالي فقط.

و-عدم الالتزام الكامل من الموظفين.

ز-عدم وجود توافق في الآراء بين صانعي القرار.

كيفية تنفيذ القرارات الاستراتيجية الناجحة

يتطلب التنفيذ الناجح لبعض القرارات الاستراتيجية تغييرات في الهياكل التنظيمية والثقافية، والواقع أن التغييرات التي يتطلبها أي قرار استراتيجي قد تشمل العديد من الممارسات الجديدة، وقد تؤدي إلى مقاومة أصحاب المصالح الرئيسيين، ونتيجة لذلك فإن النفوذ الذي يتمتع به المديرون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ونهج التنفيذ التي يعتمدونها سيؤثر تأثيراً حاسماً على نجاح القرارات.



شكل (١٧) تنفيذ جودة القرارات الاستراتيجية[١٦]

[16] Source: Anchor، J. R.، & Aldehayyat، J. S. (2016). Strategic decision implementation in an emerging market: "The nature of the beast?". Management Decision، 54(3)، 646

خامساً: التفكير السيناريو واتخاذ القرار الاستراتيجي

يواجه متخذ القرار الاستراتيجي مجموعة محددة من المخرجات المستقبلية الممكنة. وإحدى هذه المخرجات يمكن أن تحدث، ومن ثم تعتمد أفضل استراتيجية يتم اتباعها على المخرجات النهائية التي ستحدث، ويمكن وصف المستقبل كواحدة من بضع مخرجات بديلة أو سيناريوهات منفصلة (Countney،2003:17). وهذا لا يعني قابلية توقع المستقبل بشكل مطلق، والذي فيه يمكن تشخيص أفضل خيار استراتيجي مهيمن عبر المخرجات المحتملة. لذا يمكن أن يطور المدير تنبؤاً مستقبلياً باتجاه واحد، دقيق بما فيه الكفاية لتطوير الاستراتيجية. لذا يعد التفكير السيناريو مسعى فكرياً استراتيجياً لمتخذي القرار، ولذلك تعتبر المنظمات التي لديها القدرة على التفكير هي التي تحقق قرارات استراتيجية ناجحة.

الفصل الخامس

اتخاذ القرار الريادي

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار الريادي

ثانياً: مبادئ اتخاذ القرار الريادي

ثالثاً: دور اليقظة والفرص الريادية في اتخاذ القرار الريادي

اتخاذ القرار الريادي

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار الريادي

يرى Khuong&An،(2016) أن أول القرارات التي يتخذها رواد الأعمال هو قرار تبني السلوك الريادي. ويحدث ذلك عندما تكون المنفعة الإجمالية المتأتية التي يتوقعون الحصول عليها نتيجة ممارسة النشاط الريادي أكبر من المنفعة المتوقعة من أفضل فرص العمل التي يمكنهم إيجادها في السوق. تعرف تلك المنفعة الإجمالية بأنها فوائد مستمدة من خمسة عوامل تشمل: الدخل، الاستقلالية، تحمل المخاطر، جهد العمل، والامتيازات المرتبطة بالعمل الحر.

يعرف ،(Wei & Robert 2016) اتخاذ القرار الريادي بأنه "الخيارات التي يتخذها رواد الأعمال عند مواجهة الفرص الريادية". ويعرفه Forbes)،(2005 بأنه العملية التي يقوم فيها رواد الأعمال بتجميع ومعالجة المعلومات من بيئاتهم التنظيمية الداخلية والخارجية، في محاولة للحد من عدم اليقين واختيار الإجراءات المناسبة.

إذ يرى Miao & Liu،(2010) أن عملية اتخاذ القرار الريادي تتسم بخصائص عملية اتخاذ القرار التقليدي، مثل المخاطرة risk واللارجعة irreversibility، فضلاً عن أنها تحمل سمات فريدة، مثل: التعقيد، عدم إمكانية التنبؤ، وصعوبة التعبير عنها وفهمها وقت اتخاذها.

١- تشير نظرية التأثير Effectuation theory إلى وجود نوعين من الأساليب المنطقية لاتخاذ القرار ، هما (Yang & Gabrielsson 2017):

٢- اتخاذ القرار المؤثر(١٧)/ الفعال effectual decision making: والذي يركز على تحقيق أفضل النتائج الممكنة باستخدام الموارد المتاحة.

٣- اتخاذ القرار السببي causal decision making: والذي يركز على اختيار الموارد اللازمة لخلق نتيجة محددة سلفاً.

٤- يعد إسلوب اتخاذ القرار المؤثر، طريقة تفكير تخدم رواد الأعمال في عمليات تحديد الفرص وخلق مشاريع جديدة، حيث يشمل مجموعة من مبادئ اتخاذ القرار التي يستخدمها رواد الأعمال لاتخاذ القرار في خضم حالات عدم التأكد، تلك الحالات التي يكون فيها المستقبل غير متوقع، البيئات غير مستقرة، والأهداف غير واضحة.

---

(١٧) [illegible]: هو أحد المبادئ التي قدمتها (Saras Sarasvathy) في عام (2001) . أجريت عام (1997) بحثًا على (45) من رواد الأعمال الخبراء، حيث تم إجراء مقابلات معهم والسماح لهم بحل القضايا، من أجل رؤية كيف يفكرون، ومن أين يبدؤون. كانت النتائج أن (89)% من رواد الأعمال استخدموا أسلوب اتخاذ القرار المؤثر بشكل أكثر من أسلوب اتخاذ القرار السببي.

٥- يحاول.،(Smolka etal 2016) تحقيق فهم أفضل لتأثير الأسلوب الذي يعتمده الريادي في اتخاذ القرار، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على مستوى الأداء والنجاح الرياديين. حيث يشير إلى أن كل من الأسلوبين يدعوان إلى النجاح. يستخدم التأثير في حالات عدم التأكد، في حين يتم استخدام التفكير السببي عندما يكون المستقبل قابلاً للتنبؤ به. مع التفكير السببي، سيحدد رواد الأعمال الأهداف لتحقيقها والبحث عن الموارد اللازمة للقيام بذلك. على العكس من ذلك، في التفكير المؤثر، سيحدد رواد الأعمال الأهداف وفقًا للموارد الموجودة في حوزتهم. كثيراً ما تشير مؤلفات ريادة الأعمال إلى أن تبني منطق اتخاذ القرار المؤثر يمكن أن يكون واعداً لمؤسسي الشركات. مع ذلك، فإنه يحذر رواد الأعمال من أهمية عدم إهمال تبني نهج سببي موجه نحو التخطيط. الجمع بين السببية والتأثير يكون مفيداً لأداء المشروع الريادي. هذه العلاقة مدعومة بالتجارب، أي قدرة رائد الأعمال على خلق الفرص وتشكيل مستقبل لا يمكن التنبؤ به باستخدام الوسائل المتاحة، مع تطبيق منطق السببية واستخدام أنشطة تخطيط الأعمال التقليدية بشكل متزامن.

٦- وجد ،(Alshibani 2013) أن رواد الأعمال الخبراء يتجنبون أبحاث السوق وجمع المعلومات التنبؤية. إنهم يفضلون العمل مع الأشياء التي تقع تحت سيطرتهم، حيث يمكنهم تغيير الأهداف بدلاً من مطاردة الوسائل التي ليست بحوزتهم. رواد الأعمال منفتحين على المفاجآت، وأكثر حرصاً على تشكيل أو اتخاذ الفرص من البحث عنها. يمكن للمدراء الذين لديهم مجموعة متنوعة من الموارد أن يختاروا خيارات متنوعة لتحقيق هدف ما. من ناحية أخرى، يمتلك رواد الأعمال موارد قليلة أو معدومة لتحقيق غايات خيالية. بالتالي، فإنهم يقومون بتكييف نهج التأثير حيث ينتجون حلولاً مرضية، بدلاً من البحث عن الحلول المثالية، بناء الفرص بدلاً من البحث عنها.

ثانياً: مبادئ اتخاذ القرار الريادي

يحدد Alshibani،(2013) خمسة مبادئ أساسية تحدد منطق اتخاذ القرار الريادي المؤثر هي:

١. مبدأ الطير في اليد The Bird in Hand Principle

يبدأ رجال الأعمال بما لديهم. ينظرون إلى من هم، ماذا يعرفون، ومن يعرفون. إن تعليمهم وأذواقهم وخبراتهم أمثلة على عوامل مهمة في هذه المرحلة. إلى جانب هذه الأمثلة، فإن هذه هي المرحلة التي ينظر فيها رواد الأعمال إلى الأشخاص المنخرطين في ريادة الأعمال من الأصدقاء والعائلة. من هذه النقطة، سوف ينظرون إلى قدراتهم. لذا، لا يبدأ رجل الأعمال بهدف معين، بل بالأدوات التي يمتلكها.

٢. مبدأ الخسارة المعقولة The Affordable Loss Principle

لا يركز رواد الأعمال على الأرباح المحتملة، ولكن على الخسائر المحتملة، وكيفية التقليل من تلك الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

٣. مبدأ التحالف المهووس The Crazy Quilt Principle

يتعاون رواد الأعمال مع الأطراف التي يمكنهم الوثوق بها، حيث يمكن لتلك الأطراف الحد من الخسائر المحتملة من خلال إعطاء التزام مسبق.

٤. مبدأ عصير الليمون The Lemonade Principle

ينظر رجال الأعمال إلى كيفية الاستفادة من الحالات الطارئة. لا تعتبر المفاجآت بالضرورة شيئًا سيئًا، ولكن كفرص للعثور على أسواق جديدة.

٥. مبدأ الطيار في الطائرة The Pilot-in-the-plane Principle

في هذه المرحلة، يتم وضع جميع المبادئ السابقة معاً. لا يمكن التنبؤ بالمستقبل، ولكن يمكن لرواد الأعمال التحكم في بعض العوامل التي تحدد المستقبل.

إن الفرق الأكثر أهمية بين التفكير السببي والمؤثر، هو أن الفرد الريادي الذي يستخدم الأسلوب السببي له هدف معين، ويبحث عن وسائل للوصول إلى هدفه. إذا كان رائد الأعمال يستخدم التأثير بدلاً من ذلك، فسيبدأ بالوسائل المتاحة لديه، ومن هذه النقطة ينظر إلى الأهداف المحتملة.

يؤكد ،(Gupta&Barua 2016) أن قدرة الريادي على اتخاذ القرار السليم (الذي يترتب عليه الوصول إلى التمويل الضروري، الابتكار المستمر، تحقيق الأداء الريادي العالي) يعتمد إلى حد كبير على سمات الريادي، لا سيما المعرفة المتعلقة بالكفاءات التقنية، والخبرة المكتسبة عن العمل السابق في المنظمات ذات الصلة. رائد الأعمال مع خبرة العمل السابقة، سيمتلك المجموعة المطلوبة من المهارات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرار الريادي الفاعل. تلك المجموعة من المهارات تساعد في تنمية منظمة قوية ومبتكرة.

يرى.،(Yuniningsih etal 2017) إن اتخاذ القرار يتأثر بالخوف من الخسارة. ذلك النفور من الخسارة هو أحد العوامل النفسية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، لا سيما القرار الريادي.

ثالثاً: دور اليقظة والفرص الريادية في اتخاذ القرار الريادي

تشير الأبحاث إلى أن تحديد الفرص Opportunity identification يعد عامل حاسم في اتخاذ القرار الريادي. تحديد الفرصة يشمل الانتقاء filtration والاختيار selection والتهذيب refinement، وقد أكد الباحثون في مجال اتخاذ القرار على أن الربحية والاعتراف بالجدوى هما المعياران الأساسيان عند اتخاذ القرارات الريادية. يتطلب اتخاذ القرار الريادي الناجح عملية تحديد الفرص الفاعلة، بما في ذلك Wei & Robert،(2016):

١. اكتساب المعرفة knowledge acquisition : أي تجميع المعلومات، واكتساب المعرفة الريادية القيمة التي تتضمن التوجه الفعال نحو اتخاذ قرارات أفضل.
٢. المسح التنافسي competitive scanning: أي سلوك المسح التنافسي الفعال الذي يركز على العالم التنافسي.
٣. الإجراءات الجماعية collective action: التي من المرجح أن تكون تفاعلية، وناجمة عن حاجة رائد الأعمال إلى تقييم الفرص.

يرى (Sonfield et al.،2001) أنه يمكن لرواد الأعمال اتخاذ القرار الريادي فيما يتعلق بتحديد الاستراتيجيات المتاحة حول بدء الأعمال الريادية الجديدة أو القائمة، وذلك باستخدام مصفوفة الاستراتيجية الريادية Entrepreneurial Strategy Matrix، وهو نموذج ظرفي يقترح استراتيجيات مناسبة لكل من المشاريع الريادية الجديدة والقائمة في ضوء الاستجابة لمستويات مختلفة من الابتكار والمخاطرة. يؤدي ذلك إلى تحديد مكان المشروع في واحدة من الخلايا الأربعة من المصفوفة الموضحة في الشكل (١٨) أدناه، ويتم تقديم استراتيجيات مناسبة لتلك الخلية. مصفوفة الاستراتيجية الريادية (ESM) هو نموذج مناسب لكل من المشاريع الريادية الكبيرة التي تنطوي على الابتكار العالي والمخاطرة العالية (غالباً)، والمشاريع التجارية الصغيرة التقليدية، والتي عادة ما تكون منخفضة الابتكار.

مرتفع

الابتكار
إنشاء منتج / خدمة جديد وفريد ومختلف

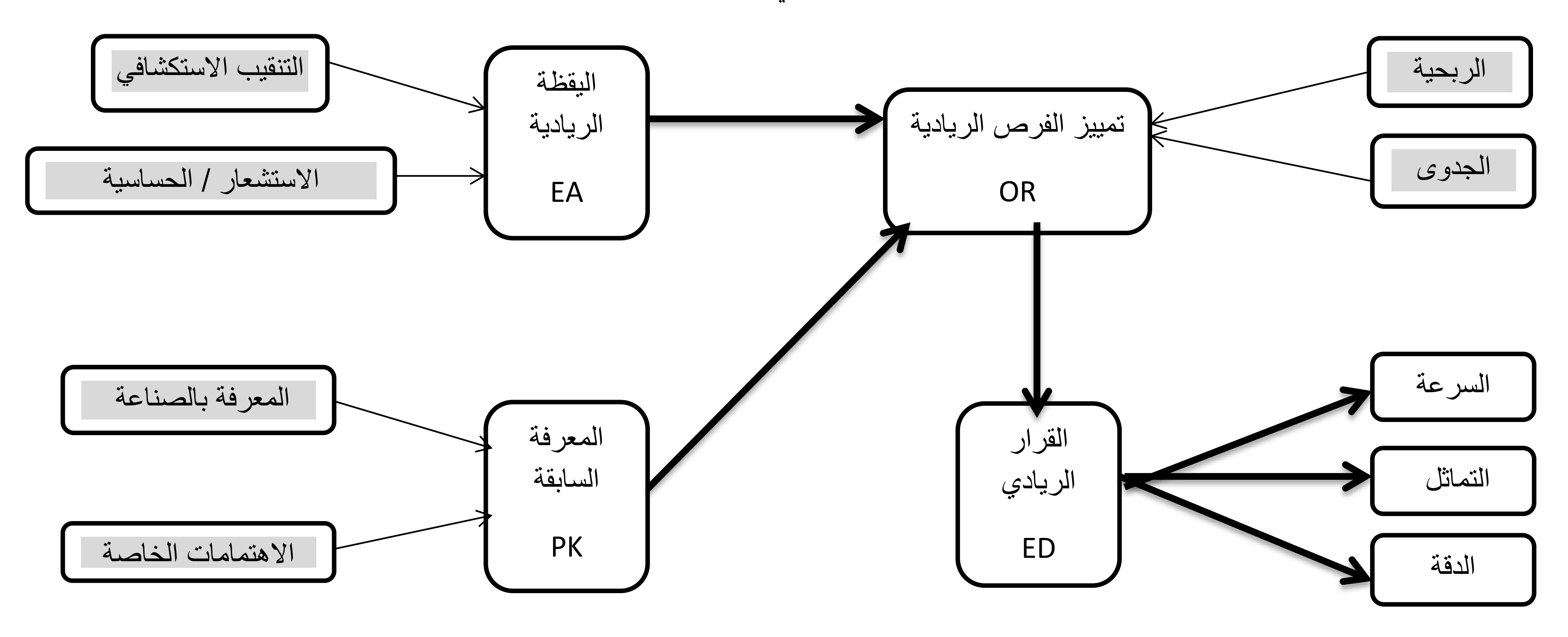
منخفض

ابتكار عالي/ مخاطر مرتفعة	ابتكار عالي/ مخاطر منخفضة
▪ تقليل المخاطر من خلال خفض تكاليف الاستثمار والتشغيل ▪ المحافظة على الابتكار ▪ الاستعانة بمصادر خارجية لتفعيل عمليات الاستثمار	▪ التحرك بسرعة ▪ حماية الابتكار ▪ الاستثمار و التشغيل
ابتكار منخفض/ مخاطر مرتفعة	**ابتكار منخفض/ مخاطر منخفضة**
▪ زيادة الابتكار، تطوير الميزة التنافسية ▪ تقليل المخاطر ▪ استخدام خطط الأعمال وتحليل الأهداف ▪ خفض الاستثمار ▪ تقليص التكاليف المالية ▪ خيار الامتياز التجاري ▪ الابتعاد عن المغامرة	▪ الدفاع عن الموقف الحالي ▪ قبول العوائد المحدودة ▪ قبول احتمالات النمو المحدودة

مرتفعة — **المخاطر: احتمال وقوع خسارة مالية كبيرة** — منخفضة

شكل (١٨) يوضح نموذج مصفوفة اتخاذ القرار الريادي/ المصدر: (.Sonfield et al)،2001،166

ويوضح الشكل (١٩) أدناه تأثير اليقظة الريادية والمعرفة السابقة على تمييز الفرص وإتخاذ القرار الريادي Miao & Liu،2010،(361):



شكل (١٩)

يوضح تأثير اليقضة الريادية والمعرفة السابقة على تمييز الفرص والقرار الريادي: تمييز الفرص كوسيط تام

المصدر: Miao & Liu،2010،(361)

يرى Forbes)،(2005 أنه بالإمكان قياس القدرة على اتخاذ القرار الريادي من خلال خصائص القرار الريادي (المركزية/ الشمولية/ استخدام المعلومات)، وكما يلي:

يحدد المستجيب أهم قرار ريادي اتخذته الشركة الريادية خلال السنتين الأخيرتين، ومن ثم يجيب على الفقرات التالية:

١. مقياس المركزية (Decentralization scale)

- كم من الأشخاص من داخل الشركة، شاركوا في اتخاذ هذا القرار؟
- كم من الناس من خارج الشركة، تم التشاور معهم حول هذا القرار؟

٢. مقياس الشمولية (Comprehensiveness scale)

- ما مدى بحث الشركة عن المعلومات في اتخاذ القرار؟
- كيف قامت الشركة على نطاق واسع بتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ القرار؟
- ما مدى أهمية التقنيات التحليلية الكمية للشركة في اتخاذ القرار؟
- ما مدى فعالية الشركة في تركيز الاهتمام على المعلومات الهامة، وتجاهل المعلومات غير ذات الصلة باتخاذ القرار؟
- إلى أي مدى اعتمدت الشركة على الحدس في اتخاذ القرار؟ [ترميز عكسي]

٣. مقياس استخدام المعلومات الحالية (Use of current information scale)

- إلى أي مدى استخدمت الشركة المعلومات المتاحة وقت اتخاذ القرار (أي المعلومات حول الأحداث فور حدوثها) في اتخاذ القرار؟
- ما مقدار الاهتمام الذي أولته الشركة لإجراءات التشغيل و/ أو الأداء المستمرة أثناء اتخاذ هذا القرار؟

الفصل السادس

التفكير المنظمي والمنطقي

أولاً: مفهوم التفكير المنظمي

ثانياً: مهارات التفكير المنظمي

ثالثاً: النظريات التي تناولت التفكير المنظمي

رابعاً: التفكير الاستراتيجي والمنطقي

التفكير المنظمي والمنطقي

أولاً: مفهوم التفكير المنظمي

النظام System عبارة عن مجموعة من العناصر أو المكونات، توجد بينها علاقة، وحدود واضحة تفصل النظام عن المحيط، وعلاقات تبادلية معينة مع بيئة النظام.

يعنى التفكير المنظمي SystemicThinking أننا صانعو نماذج للعالم المحيط بنا، وأننا لا نلاحظ الحقيقة الموضوعية. فكل نظام نلاحظه هو في حقيقة الأمر نموذج Model للحقيقة، تم صناعته من الأفراد وليست الحقيقة نفسها. وتلعب النماذج دوراً رئيسياً في ملاحظتها لتطور النظام بأكمله، والذي يبين الكثير من العلاقات السببية الموجودة بين عناصر النظام. ونجد في الأنظمة الكثير من علاقات السبب والنتيجة متصلة بطريق تجعلنا عندما نلاحظ النمو الديناميكي للنظام تظهر عناصر النظام الفردية على أنها السبب وفي نفس الوقت النتيجة.

ونعنى بالتفكير المنظمي، أن العمليات تتحرك في مجال دائري بين الماضي والمستقبل، وبهذا يكون التأثير عادة لزمن معين بالذات. هذه العمليات تعود إلى الخبرات الماضية وتؤثر في المستقبل. معنى ذلك أن نجاح التعلم يتحدد جوهرياً بالخبرات السابقة، وأن الدافعية للتعلم تتصاعد، حينما يتمكن المتعلم من تصور متى وأين سوف يستخدم ما تعلمه. وتزخر أدبيات علم النفس بمترادفات كثيرة لمصطلح التفكير المنظمي Systemic Thinking منها التفكير الشبكي والتفكير النظامي والتفكير في الأنظمة.

استعمل هذا المفهوم لأول مرّة في إدارة المؤسسات الصناعية والتجارية، وأثبت نجاحه فيها. (Dolansky & Moore 2013). ولم يدخل المفهوم؛ على وفق علم الباحثين، الإدراة التربوية بعد. لذا حاول الباحثان دراسته في إدارة المؤسسات التربوية. ويعُد التفكير المنظمي أحد أنماط التفكير، ويقع ضمن العمليات المعرفية المركبة العليا التي تختلف عن مستويات التفكير الدنيا (المهارات). فهو تفكير مفتوح ينبع من واقع إدراكي ووعي شامل بأبعاد المشكلة التي يواجهها الفرد أو مدير في عمله. فينطلق من منظور كلي ومن علاقة الكل بالجزء وعلاقة الأجزاء ببعضها البعض، وعلاقة كل منها بالموقف الكلي. ويتضمن التفكير المنظمي إدارة عمليات التفكير والتفكير في التفكير. ويشير وليم عبيد إلى أن التفكير المنظمي يتطلب تنمية مهارات التفكير

العليا والكفاءة العالية التي تمكنَه من التكيف مع ظروف الحياة المعقدة المعاصرة. وهنا يتطلب تعليم الفرد معنى التفكير.

وللتفكير المنظمي تعريفات كثيرة عند الباحثين، أشرنا إلى ثلاثة منها في فقرة تحديد المصطلحات، ويمكن إضافة تعريفات أخرى مثل عسقول وحسن (2007) اللذين يعرفانه بأنه "منظومة من العمليات تقوم بترجمة قدرة الفرد على قراءة الشكل المنظمي وإدراك علاقاته واستخلاص هذه العلاقات وتكملتها ومن ثم رسم الشكل بجميع تفصيلاته". وتعريف باري رتيشمون الذي يعرف التفكير المنظمي بأنه "فن وعلم يربط بين البنية وأداء البنية لأغراض تغيير البنية لتحسين الأداء وتعريف تيفلن (Tifflin 1987) الذي يرى أن التفكير المنظمي "عملية يتم من خلالها أخذ جميع جوانب الموقف أو المشكلة في الاعتبار بهدف رئيس هو فهم النظام ككل".

ويتضمن التفكير المنظمي مهارات عديدة، أهمها فيما يأتي.

ثانياً- مهارات التفكير المنظمي:

لكل عملية تفكير مهارات تفكير تفاعلها يشكل نمطاً (نوعاً) أو عملية التفكير. لذا يتكون التفكير المنظمي من مهارات عقلية (دماغية) تعكس قدرة الفرد أو مدير المدرسة الإعدادية على التفكير المركب التي يشمل أن يكون المدير واعيًا بأنه يفكر في نماذج واضحة، وأن يلاحظ تلك النماذج على أنها نماذج وليست حقائق، وأن تكون لديه القدرة على بنائها وتحليلها. ويتضمن التفكير المنظمي مهارات عديدة، صنفها عسقول وحسن (٢٠٠٧)، على وفق درجة تعقيدها، إلى ما يـأتي:

١- مهارة قراءة الشكل المنظمي: وهي قدرة مدير المدرسة على تحديد أبعاد الشكل المنظمي للعمل الإداري (الهيكل التنظيمي).
٢- مهارة تحليل الشكل وإدراك العلاقات: وهي قدرة المدير على رؤية العلاقة بين الإدارة التربوية ومديرية التربية وبين أعضاء الهيئة التدريسة ومع أولياء أمور الطلبة وتحديد خصائص تلك العلاقة وتصنيفها.
٣- مهارة تكملة العلاقات في الشكل: وهي القدرة على الربط بين عناصر العلاقات في العمل الإداري وإيجاد التوافقات بينها والنواقص فيها.
٤- مهارة رسم الشكل المنظمي: وتعُد هذه المهارة محصلة للمهارات السابقة لأنها تتضمن الخطوات التي تؤدي إلى قراءة شكل العمل الإداري (خطة العمل الإداري) وتحديد علاقاته وأجزائه إلى رسمه بالصورة النهائية بجميع أجزائه.

ثالثاً- النظريات التي حاولت تفسير التفكير المنظمي:

لا توجد نظريات نفسية حاولت تفسير التفكير المنظمي بشكل مباشر. لذا سيعرض الباحثان أهم (٣) نظريات من نظريات الإدارة وعلم النفس التي تناولت المفهوم بشكل غير مباشر، وهي:

١- النظرية البنائية:

التفكير المنظمي على وفق وجهة نظر النظرية البنائية، يعني قدرة مدير المدرسة على تكوين نماذج أو منظومات (أو هيكل إداري) للأشياء التي تتعلق بعمله الإداري. وهذه النماذج أو المنظومات هي تمثيلات للحقيقة يتم بناؤها من قبل المدير وليست الحقيقة نفسها. وتلعب النماذج والمنظومات الفرعية دوراً رئيساً في تطور التفكير المنظمي الذي يبين العلاقات السببية والمنطقية بين المنظومات المختلفة التي تنمو وتتسع كلما تفاعل المدير مع البيئة المدرسية. ويستند التفكير المنظمي على أساس أن يكون المدير قادراً على القيام بالتفكير من خلال نماذج ومنظومات واضحة، وأن يدرك أن تلك النماذج هي نماذج قام بوصفها، وليست حقائق، وأن يكون باستطاعته بناؤه وتحليلها ونقدها وتطويرها باستمرار. وتفترض النظرية البنائية أن المدراء يستطيعون بناء المعرفة وتكوين نماذج ومنظومات لها من خلال التفاعل القائم بين عملية التعلم والخبرات السابقة وخبرات التعلم الجديدة. إذ إن هذا التفاعل يؤدي إلى تفسير المعلومات والمعارف، على ضوء الخبرات السابقة، مما يؤدي إلى بناء المعنى على وفقً حاجة المدراء واهتماماتهم.

٢- نظرية الجشطالت:

تفسر نظرية الجشطالت التفكير المنظمي للفرد (متعلم، معلم، مدير) من خلال قدرته على إدراك مكونات المجال وإدراك العلاقات التي لا يمكن فهمها من النظرة العابرة، بل بوساطة التأمل ثم حدوث الاستبصار الذي يأتي فجأة كحل للمشكلة. فالتفكير مرتبط بالتأمل وهو وظيفة إبداعية مركبة من العمليات الإدراكية الخاصة بحل المشكلات. وتلك العمليات يمكن أن تحدث بطريقة شعورية أو لا شعورية. إذ يمكن للعقل أن ينشط بشكل أنموذجي في بعض نشاطات الاستكشاف العلمي أو الفني تحت مستوى الشعور إذ يمكنه الوصول إلى الحلول

الإبداعية المناسبة للمشكلات التي تأتي نتيجة لعدم توقع الفرد الوصول إلى مثل هذه الحلول. وتهتم نظرية الجشطالت أساساً بالطرق المختلفة التي يدرك بها الأفراد الأشياء والوقائع، وكيف يفكرون فيها، وهذا يسمى بالأساليب المعرفية، وهي الطرق التي يلجأ إليها الأفراد في تحصيلهم للمعرفة من البيئة. فمدير المدرسة يُنظر إليه باعتباره يلتزم بقوانين وتعليمات بطريقة نشطة. فهو ليس مجرد مستقبل سلبي لما يحيط به. ويرى أصحاب هذه النظرية أن التفكير المنظمي يتضح من خلال قدرة مدير المدرسة على ربط المعلومات والمشكلات التي يواجهها مع المعلومات التي يختزنها بشكل جديد ومختلف عما هو مألوف وعادي. ويكوَن من هذه المعلومات المترابطة استنتاج جديد له أثر في العمل الإداري أو غير غير الإداري.

٣- نظرية دونالسكي وموور (Dolansky & Moore (2013):

الأبعاد النظرية للتفكير المنظمي:

- تسلسل الأحداث
- تسلسل الأسباب
- تعدد الأسباب المحتملة
- التغذية الراجعة

رابعاً: التفكير الاستراتيجي والمنطقي

قدرة القائد الإداري على التفكير الاستراتيجي هو مفتاح لمستوى أداء أعلى من ذلك بكثير. وأن معرفة العمل الواسعة جنباً إلى جنب مع خبرة واسعة في العمل هو وصفة مناسبة لتطوير القدرة على التفكير الاستراتيجي. يمكن أن تدعم البيئة الداخلية للمؤسسة العملية الإدراكية العليا للفرد المسؤول عن التفكير الذكي. يمتلك القادة، الذين يعتبرون بناة ومصلحي البيئة الداخلية للمؤسسة، القدرة على تعزيز وإقامة صلة أقوى بين العمليات التنظيمية وقدرة العاملين في فريق العمل على التعلم والتفكير الاستراتيجي. مجموعة من الأنشطة بما في ذلك؛ التدريب المتخصص، وتعزيز المهارات ومبادرات التعلم يمكن أن تزود القادة بالمهارات اللازمة لتعزيز التفكير الاستراتيجي لفرق العمل التي يقودونها. من الضروري أن يفهم قادة الصناعة تفسير المستقبل باستخدام منهج نظامي إدراكي للتفكير الاستراتيجي، معتمدين بدرجة أقل على حكمة الخبرة والتخمين البديهي يعمل قادة الإدارة الأقوياء دون أدنى جهد على مواءمة استراتيجية الشركة مع ثقافتها بحيث تتكيف فرق العمل بشكل مريح مع مهمة الشركة ومع ذلك، فقد لوحظ أيضًا أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تخلق عوائق خطيرة وتحدياً من الاستراتيجيات المؤسسية التي تتناقض مع المعتقدات التنظيمية المشتركة بين صانعي السياسات فيما يتعلق بأهداف المنظمة، والكفاءات، والبيئة أي أن التفكير الاستراتيجي والمنطقي هو "قدرة الشخص على صياغة الرؤية الاستراتيجية ونشر هذه الرؤية المؤسسية من خلال استخدام بناء التزام شامل نحو تلك الرؤية المؤسسية

لوحظ أن عجز كبار المديرين عن تطبيق التفكير الاستراتيجي يخلق عقبات خطيرة في أداء الشركات أن أولئك الذين يفشلون في ذلك يرجع بشكل رئيس إلى عوامل عدم الكفاءة الشخصية للتحول من النهج التقني إلى النهج الاستراتيجي إن كلاً من منظري القيادة والاستراتيجية يتفقان على الرأي القائل بأن التفكير الاستراتيجي مطلوب على مستويات تنظيمية متعددة. فإن متطلبات المعلومات ومهارات التفكير التي كانت تُعتبر في يوم من الأيام بمثابة المهارات الأساسية للقيادات العليا، أصبحت الآن أكثر عمقًا داخل المؤسسات، حيث إنه من المتطلب حاليًا أن يكون كل موظف قادراً على تفسير المعلومات المعقدة واستكشافها. الحقائق الخاصة بهم. أن التفكير الاستراتيجي غير مائل إلى الثبات لأن معظم المديرين يميلون إلى اتخاذ القرارات فقط لفترة محدودة، ويجب تعلم مهارات التفكير الاستراتيجي المنطقي، وزراعتها، وممارستها، وتطبيقها. من خلال توظيف مصطلح التفكير الاستراتيجي يعني أن القادة يجمعون عناصر مثل؛

التحليل، الاستكشاف، الفهم، تحديد وضع متعدد الأوجه ثم تطوير إجراءات التخطيط التي ستجلب أكبر تأثير إيجابي ممكن نحو هدف محدد مسبقًا.

وأن التفكير الاستراتيجي والمنطقي للقادة، أو العمليات العقلية، هي الأساس المعرفي للابتكار في مجال الأعمال. هو مزيج من العقلانية والبصيرة.

الفصل السابع

التفكير الإبداعي

أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي

ثانياً: أهمية التفكير الإبداعي

ثالثاً: نماذج التفكير الإبداعي

رابعاً: أساليب التفكير الإبداعي

خامساً: قياس التفكير الإبداعي

سادساً: أبعاد التفكير الإبداعي

أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي

ورد في "لسان العرب" تعبير بدع الشّيء يبدعه بمعنى أنشأه وبدأه، وأبدع الشّيء بمعنى اخترعه على غير مثال، أمّا من النّاحية الاصطلاحيّة فإنّ مهمّة الباحث عن عبارةٍ واضحةٍ تلخّص معنى الإبداع وتكشف عن الأساليب الممكنة لتنميته ورعايته قد لا تنتهي إلى نتيجةٍ شافيةٍ نظراً للتّباين الهائل بين النّظريّات التي تناولت الإبداع. هناك مثلاً مدرسة أوسبورن- بافلو Osborn- Buffalo التي تعدّ عملاً كالتّعرّف على مفتاح الإضاءة في غرفةٍ مظلمةٍ إبداعاً، وتنظر لاستراتيجيّات حلّ المشكلة الإبداعي نظرةً عقلانيّة وواقعيّة وبالتّالي يمكن تعليمها لأيّ شخص. وفي المقابل هناك النّظريّة التّقليديّة القديمة/ الجديدة التي ترى في الإبداع قوىً خارجيّة وخارقة ولا عقلانيّة، وبالتّالي لا يمكن قياسه أو تعليمه.

لذا التّفكير الإبداعي نشاط عقلي مركّب وهادف توجهّه رغبة قويّة في البحث عن حلول أو التّوصّل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً. ويتميّز التّفكير الإبداعي بالشّموليّة والتّعقيد لأنّه ينطوي على عناصر معرفيّة وانفعاليّة وأخلاقيّة متداخلة تشكّل حالةً ذهنيّةً فريدة. ويستخدم الباحثون تعبيرات متنوّعة تقابل مفهوم "التّفكير الإبداعيّ" وتلخّصه من النّاحية الإجرائيّة مثل "التّفكير المنتج" Productive و"التّفكير المتباعد" Divergent و"التّفكير الجانبي" Lateral.

فيرى الباحث (محمود ٢٠١٥) أن التفكير الإبداعي يمثل: العملية الذهنية المصحوبة بتوتر وانفعال إيجابي، يُنظِم من خلالِها العقل، خبرات ومعلومات الإنسان، بطريقةٍ خلاقة، مصحوبة بالطلاقة والأصالة والمرونة وتحسس عالٍ للمشكلات، من أجل اتخاذ قرارات، تمكّنهُ من الوصول إلى نتائج جديدةٍ ومفيدة. كما عرفت كل من (الزيباري والحمداني ٢٠١٤) أن التفكير الإبداعي هو قدرات ذهنية تقود إلى وقائع سلوكية وتعبر عن خبرات ومعارف تساعد في تقديم ما هو غير مألوف.

وقد عرف أيضاً (هانو ٢٠٠٨) التفكير الإبداعي على أنه العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي يعتقد سابقاً أنها غير مترابطة.

كذلك بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة بالتداعيات البعيدة كاستجابة أو موقف مثير أو بعبارة أخرى هي طاقة الفرد الفكرية التي يتمكن من خلالها ترتيب وتنظيم خبراته ومعلوماته وتوظيفها في الإطار الذي يمكنه من بلوغ الهدف).

ثانياً: أهمية التفكير الإبداعي

تكمن أهمية التفكير الإبداعي في كونه من ضرورات الحياة، إذ يمكن تصنيف الحاجة إليه على أكثر من صعيد من خلال :

١- الإبداع مهم لبناء شخصية الإنسان الفردية والحصول على الرضا الذاتي.

٢- الإبداع مهم لتوضيح الأشياء الغامضة.

٣- الإبداع مهم لأن التقدم والازدهار على كافة المستويات وصعيد الحياة مرتبط بالإبداع.

٤- الإبداع مهم لأنه قادر على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.

٥- الإبداع مهم لأنه قادر على إيجاد علاقات جديدة وتوظيفها لتحقيق الأهداف.

حيث حدد أهمية التفكير الإبداعي من خلال النتائج المتحققة للمنظمة حينما يحرص المدير المبدع فيها على استمرارية التحول إلى أساليب جديدة للأداء والتركيب الاقتصادي والفني للمكونات والموارد بأساليب غير مألوفة مما يحيل المنظمة إلى حالة من الانقلاب المستمر في إعادة ترتيب وتطبيق عملياتها وتوجيه التغيير صوب تصورات وابتكارات جديدة.

ثالثا: مكوّنات التفكيرالإبداعي وعناصره

أوّلاً: المناخ الإبداعي

يقصد بالمناخ الإبداعي البيئة التي يقع فيها الإبداع باعتباره ظاهرة اجتماعيّة وذات محتوىً حضاري وثقافي، وبهذا المعنى يمكن النّظر للإبداع كشكلٍ من أشكال القياديّة التي يمارس فيها المبدع تأثيراً شخصيّاً واضحاً على الآخرين. إنّ تقبّل مجتمع ما واعترافه بقيمة وأهمّـيّة عملٍ ما شرط أساسي لتفريد هذا العمل وإبرازه في سجّل الحضارة الإنسانيّة.

ثانياً: الشّخص المبدع

وهو الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التّعرّف عليها عن طريق دراسة متغيّرات الشّخصيّة والفروق الفرديّة في المجال المعرفي ومجال الدّافعيّة. واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.

ويتناول وصف الشّخص المبدع عادةً محورين أساسيين هما:

أ. الخصائص المعرفيّة

يتفّق الباحثون عموماً على أنّ الأشخاص المبدعين - برغم اختلاف ميادين إبداعهم- يشتركون في مجموعةٍ من السّمات والقدرات وأساليب معالجة المشكلات والمعلومات.

ويمكن تلخيص الخصائص المعرفيّة العامّة للمبدعين فيما يلي: الذّكاء المرتفع، الأصالة، الطّلاقة اللّفظيّة، قوّة البيان، الخيال الواسع، القدرة على التّفكير المجازي، المرونة، المهارة في اتّخاذ القرار، القدرة على التّفكير المنطقي، الاستقلاليّة في إصدار الأحكام، التّكيّف مع الأوضاع المستجدّة، استخـدام الصّور الذّهنيّة والتّصنيفات الشّاملة، القـدرة على استيعاب المواقف المختلطـة أو المشّوشـة، تفضيل التّواصل غير اللّفظي، استخدام المعرفـة الموجودة كأساسٍ لتوليد أفكارٍ جديدة، إثارة الأسئلة المبدوءة بـ"لماذا" حول المعايير والافتراضات القائمـة، التّنبّـه للمواقف الجديـدة وللثّغرات فـي المعرفـة والقدرة الفنّـيّة أو الجماليّة على تحديد مشكلاتٍ جيّدة للبحث والمتابعة.

ب. الخصائص الشّخصيّة والدّافعيّة

يتميّز الأشخاص المبدعون بمجموعةٍ من الخصائص الشّخصيّة والدّافعيّة التي قد يتوافر بعض منها لدى شخصٍ مبدعٍ ولا يتوافر لدى آخر، كما أنّ بعض هذه الخصائص قد يرد لدى بعض الباحثين ولا يرد لدى آخرين. ومن أكثر الخصائص الشّخصيّة والدّافعيّة التي ترد في المراجع المتخصّصة ما يلي: الرّغبة في التّصدّي للمواقف العدائيّة، القيام بالمخاطرات الذّكيّة، المثابرة، الميل للبحث والتّحقيق، حبّ الاستطلاع، الانفتاح على الخبرات الجديدة، الانضباطيّة، الالتزام بالعمل، الدّافعيّة الدّاخليّة المرتفعة، التّركيز على المهمّات، عدم التّحرّج في رفض أو مقاومة القيود المفروضة من قبل الآخرين، التّنظيم الذّاتي لدرجة وضع قواعد خاصّة للسّلوك عوضاً عن اتّباع قواعد الآخرين، الانشغال الذّهني الذّاتي، التّأثير على المحيط، التّأمّل والانسحاب من المواقف الميئوس من تطويرها أو تعديلها.

رابعا: العمليّة الإبداعيّة

يمثّل هذا الاتّجاه محور اهتمام علماء النّفس المعرفيّين، ويركّز على الجوانب المتعلّقة بعمليّة حلّ المشكلات، وأنماط التّفكير، أو أنماط معالجة المعلومات التي تشكّل عمليّة الإبداع. وتعرف العملية الإبداعية بأنها عمليّة تحسّسٍ للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضّعف والفجوات والتّنافر والنّقص فيها، وصياغة فرضيّاتٍ جديدة، والتّوصّل إلى ارتباطاتٍ جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة، والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيّات وإعادة فحصها عند اللّزوم، وتوصيل النّتائج.

خامسا: النّاتج الإبداعي

يعنى هذا الاتّجاه بالنّاتج الإبداعي ذاته على افتراض أنّ العمليّة الإبداعيّة سوف تؤدّي في النّهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة بصورةٍ لا لبس فيها سواء أكانت على شكل قصيدةٍ أم لوحةٍ فنّـيّةٍ أم اكتشافٍ أم نظريّة. وقد حاول كثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الأعمال الفنّـيّة والأدبيّة والموسيقيّة من حيث مستوى الإبداع فيها. وغالباً ما اتّخذت الأصالة والملاءمة كمعيارين للحكم على النّواتج.

رابعا: مهارات التفكير الإبداعي

إنّ مراجعةً لأكثر اختبارات التّفكير الإبداعي شيوعاً وهي اختبارات تورنس واختبارات جيلفورد تشير إلى أهمّ مهارات التّفكير الإبداعي أو قدراته التي حاول الباحثون قياسها، وهي:

١: الطّلاقة.

وتعني القدرة على توليد عددٍ كبيرٍ من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثيرٍ معيّن، والسّرعة والسّهولة في توليدها. وهي في جوهرها عمليّة تذكّر واستدعاء اختياريّة لمعلوماتٍ أو خبراتٍ أو مفاهيم سبق تعلّمها. وقد تمّ التّوصّل إلى عدّة أنواعٍ للطّلاقة عن طريق التّحليل العاملي، وفي ما يلي تفصيلٌ لهذه الأنواع مع أمثلةٍ عليها:

أ. الطّلاقة اللّفظيّة أو طلاقة الكلمات، مثل:

- اكتب أكبر عددٍ ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف "م" وتنتهي بحرف "م".
- اكتب أكبر عددٍ ممكن من الكلمات التي تضمّ الأحرف الثّلاث التّالية: "ك، أ، ن".
- هات أكبر عددٍ ممكن من الكلمات المكوّنة من أربعة أحرف وتبدأ بحرف "ج".

ب. طلاقة المعاني أو الطّلاقة الفكريّة، مثل:

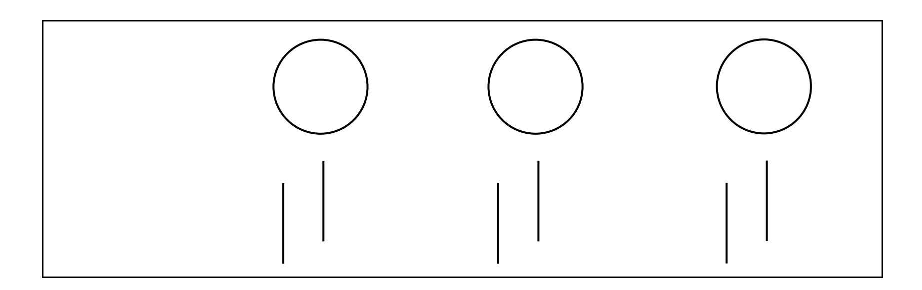
- اذكر جميع الاستخدامات الممكنة لـ "علبة البيبسي".
- اذكر كلّ النّتائج المترتّبة على زيادة عدد سكان الأردنّ بمقدار الضّعفين.
- أعط أكبر عددٍ ممكن من العناوين المناسبة لموضوع القصّة.
- اكتب أكبر عددٍ ممكن من النّتائج المترتّبة على مضاعفة طول اليوم ليصبح ٤٨ ساعة.

جـ. طلاقة الأشكال

هي القدرة على الرّسم السّريع لعددٍ من الأمثلة والتّفصيلات أو التّعديلات في الاستجابة لمثيرٍ وضعيٍّ أو بصري، مثل:

- كوّن أقصى ما تستطيع من الأشكال أو الأشياء باستخدام الدّوائر المغلقة أو الخطوط المتوازية التّالية:

رسم لنموذجٍ من أسئلة قياس طلاقة الأشكال



٢: المرونة

وهي القدرة على توليد أفكارٍ متنوّعة ليست من نوع الأفكار المتوّقعة عادةً، وتوجيه أو تحويل مسار التّفكير مع تغيّر المثير أو متطلّبات الموقف. والمرونة هي عكس الجمود الذّهني الذي يعني تبنّي أنماط ذهنيّة محدّدة سلفاً وغير قابلة للتّغيّر حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التّلقائيّة، والمرونة التّكيّفيّة، ومرونة إعادة التّعريف أو التّخلّي عن مفهومٍ أو علاقةٍ قديمةٍ لمعالجة مشكلةٍ جديدة. ومن الأمثلة عليها:

- اكتب مقالاً قصيراً لا يحتوي على أيّ فعلٍ ماضٍ.
- فكّر في جميع الطرق التي يمكن أن تصمّمها لوزن الأشياء الخفيفة جدّاً.

ويلاحظ هنا أنّ الاهتمام ينصبّ على تنوّع الأفكار أو الاستجابات بينما يتركّز الاهتمام بالنّسبة للطّلاقة على الكمّ دون الكيف والتّنوّع.

٣: الأصالة

الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتّفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجدّة والتّفرّد، وهي العامل المشترك بين معظم التّعريفات التي تركّز على النّواتج الإبداعيّة كمحكٍّ للحكم على مستوى الإبداع. ولكنّ المشكلة هنا هي عدم وضوح الجّهة المرجعيّة التي تتّخذ أساساً للمقارنـة: هل هي نواتج الرّاشدين؟ أم نواتج المجتمع العمري؟ أم النّواتج السّابقة للفرد نفسه؟ كيف لنا أن نعرف أنّ فكرةً أو حلاًّ لمشكلةٍ ما يحقّق شرط الأصالة؟ وماذا لو توصّل اثنان

في بلدين متباعدين إلى حلٍّ إبداعي لمشكلةٍ ما في أوقاتٍ متقاربة؟ ألا يستحقّ الثّاني وصف المبدع لأنّه جاء متأخّراً في إنجازه؟
وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الاتّجاهات الإنسانيّة والبيئيّة تتبنّى وجهة النّظر القائلة باعتماد الخبرة الشّخصيّة السّابقة للفرد أساساً للحكم على نوعيّة نواتجه. بمعنى أنّ الأصالة ليست صفة مطلقة، ولكنّها محدّدة في إطار الخبرة الذّاتيّة للفرد.

٤: الإفاضة

وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوّعة لفكرة أو حلٍّ لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها.

٥: الحساسيّة للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أنّ بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتّحقّق من وجودها في الموقف. ولا شكّ في أنّ اكتشاف المشكلة يمثّل خطوة أولى في عمليّة البحث عن حلٍّ لها، ومن ثمّ إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العاديّة أو الشّاذّة أو المحيّرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها من مثل: لماذا لم يقم أحد بإجراءٍ حيال هذا الوضع؟ أو لماذا لا يكون جهاز... (الهاتف مثلاً) بهذا الشّكل حتّى يسهل على الأطفال استخدامه لطلب النّجدة مثلاً؟

خامسا: نماذج التفكير الإبداعي

تعبر نماذج التفكير الإبداعي عن افتراضات عميقة وراسخة أو مبادئ عامة تقدم من خلالها صوراً أو لوحات ذهنية توضح أسلوب الفهم والسلوك المؤثر في ترسيخ فلسفة وآلية تتابع المكونات الداخلية للأنموذج، ومن النماذج التي تعد الأكثر قرباً وتعبيراً عن التفكير الإبداعي في حدود واختصاص هذه الدراسة وفيما يلي سوف يتم عرض بعض هذه النماذج.

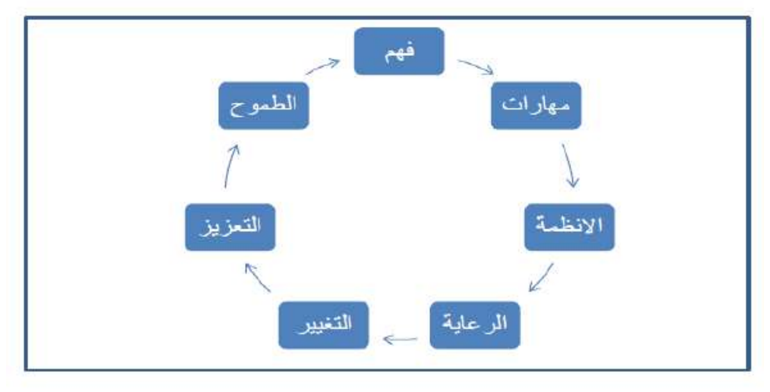
أ- نموذج (Robins، 2001)

حدد (Robins، 2001) سلسلة العمليات الفكرية التي تقود إلى تغييرات البيئة الاجتماعية للمنظمة كما موضح في الشكل (٢٠) إذ إن هذه التغييرات هي الأخرى بحاجة إلى أفكار مبدعة كي تكون نافعة ومطورة تسهم في نقل المنظمة إلى واقع جديد وتخطي المعيقات الذهنية المزامنة لعملية التفكير. ولكي يكون الأنموذج فاعلاً لا بد من توافر:

- أساليب عدة لإدارة المعلومات (خزن، معالجة، استرجاع) وأن تكن متاحة للجميع.

- عاملين طموحين (Aspirants) مهتمين بكل ما يعترض المنظمة ومعالجته.

- استعداد منظمي لقبول حالات الإبداع وتنميتها.



شكل (٢٠) أنموذج (Robins) في التفكير الإبداعي[١٨]

[18] **Source :** Robins، Les، (2001) ،On Making Social Change، (P: 6) www.Socialchange.net.au/

وتنطلق آلية الأنموذج من الطموحات التي تشير إلى الفجوة بين واقع المنظمة وتصورات المبدعين على وفق رؤية مستقبلية واعدة، في حين يمثل الفهم الأسس المعرفية التي توضح الآثار المترتبة على استمرار الحالة القائمة والنتائج المتوقعة من تنفيذ الأفكار الجديدة، أما المهارات فهي القدرات أو الطاقات الذهنية المبدعة لاستثمار الفرص المتاحة، كما أن للأنظمة الأثر الكبير في اقتصادية وتوجيه الأداء وفاعلية المخرجات وأن ما يعزز ثقة المبدعين الرعاية وتبني الأفكار الجديدة.

ب- نموذج: (Kindler،2002)

قدم (Kindler، 2002) أنموذجه في التفكير الإبداعي كما يوضحه الشكل (٢١) بتوزيعه على شكلين اثنين من التفكير هما التفكير التزايدي (Incremental Thinking) الذي يتخذ مساراً واحداً من حالات التحسين المستمر (خطوة – خطوة) وهو التفكير السائد لدى معظم الأفراد، وأن حالة الفشل فيه لا تشكل أهمية كبيرة أو تراجعاً في الاستراتيجية المحددة، والتفكير التحويلي (Transformation Thinking) الذي يتحدد بتقديم أنموذج جديد بدلاً من التفكير الإبداعي الحالة القائمة وانتقالة مفاجئة إلى واقع جديدة وتحقيق قفزة نوعية في المنظمة.

أعلى مستوى للإدراك

المستوى الاعتيادي للإدراك

التفكير
التحويلي
(ابتكار فرص جديدة
لتحسينات جذرية، تجديد)

التفكير
التزايدي
(ابتكار خطوات التحسين
المستمر)

شكل (٢١) أنموذج (Kindler) في التفكير الإبداعي[١٩]

حدد هذا النموذج جملة من الأساليب والتقنيات الفكرية الآتية:

أ- كبح المؤثرات Tensions Constraints: تفرض المؤثرات حالة من الشد الفكري تتأرجح بين ما هو ممكن أو متاح وما هو ليس كذلك لتنبيه الخيال الذهني في إيجاد حل مناسب لما يعترض المنظمة، وتثير هذه المؤثرات والعـواطف التي يحملها المدير صوب المنبهات الثابتة سيلاً من (أفكار أعمق، تجارب أغنى، أساليب أوضح) تناسب كل حالة.

ب - أسلوب ماذا لو What if Questions: تشكل زيادة القيمة قضية أساسية في ذهن المبدعين، لكنها تصطدم بتوافر عروض عديدة ومتسلسلة يتحتم اختيـار أكثرها اتفاقاً مع

[19] **xSource :** Kindler، Herb، (2002)، Clear and Creative Thinking، Thomason Plase، Boston، (p:8) .

المنطق والخيـال الذي يثيره، ويأتي أسلوب (ماذا – لو) بآفاق جديدة من الإمكانيات الذهنية في تحديد الخيارات المتناقضة.

ج - التفكير الجدلي Dialectic Thinking: ينصرف التفكير الجدلي إلى جمع الأفكار المتناقضة والبحث عن فحوى التضارب بينها، ويقدم عمليات واقعية باعتماد المنطق الخطي (Linear Logic) تنتهي بالحلول الإبداعية عبر المراحل الفكرية الآتية:

- تقديم مقدمة منطقية واضحة (الفرضية).
- مقارنة المقدمة المنطقية بما يماثلها أو يناظرها.
- محاولة التوفيق بين الفرضية وما يقابلها من إثارة الأفكار الإبداعية.

ج- التمثيل التعبيري Dramatization: تعتمد هذه التقنية لعبة الدور، السيناريوهات (-Role Playing & Scenarios) أسلوباً للتحاور بين أطراف المشكلة موضوع البحث أو الفرصة المتوقعة، وتستخدم في إطلاق مدركات قد تغفل عنها مقاييس التحليل غير السلوكية، وتمتاز هذه التقنية بالآتي:

- توليد خيارات عديدة (أفكار) قريبة جداً من ميدان العمل أو الصراع الفكري.
- تحاول الحصول على النتائج والتغذية العكسية منها مباشرةً، إذ تبرز فيها آلية التفاعل بين الأفكار وكشف الضعيفة منها.
- تقدم العديد من التصورات والإدراك الذي يتقدم بتفكير جديد (Fresh Thinking).

د- إعادة التصور التشكيلي Reframing: من الأدوات المثيرة لإمكانية التفكير الإبداعي وتنطلق من حكمة مألوفة، مفادها كيف أنظر إلى مشكلة حددها الآخرون وفق رؤيتهم، وهكذا فإن إعادة تركيب المشكلة القائمة يمكن أن يقدم حلولاً أكثر ربما يكون أحدها الأقرب إلى (الأهداف، القدرات، القيم) التي تسعى المنظمة لبلوغها.

g و Paul 1998 حدد هذا النموذج أساليب أخرى للتفكير الإبداعي شملت:

أ- أسلوب التحليل – التوليف Analysis – Synthesis Method: يشير التحليل إلى فصل أو تفكيك المكونات الكلية للشيء إلى أجزاء أصغر منه لاكتشاف خصائص كل جزء منه والعلاقات التي تربط هذه الأجزاء ببعضها، أما التوليف فهو تجميع الأشياء أو الأفكار في كل واحد يحقق غرضاً ما ويعطي خصائص مختلفة عن كل جزء. وفي الوقت الذي يكون التحليل فاعلاً للأنشطة الفكرية فإن التركيب يكون ضرورياً لتبني الأجزاء الأولية للأفكار، ولم تكن معروفة أو لم تكن بدرجة مقبولة من حالة التأكد في تركيب أسلوب تحليلي للمشكلة التي يطلب لها حل إبداعي.

ب - أسلوب التشعب – التقارب Divergence –Convergence Method: يتجه التفكير الإبداعي للتقارب في مجالاته للتخلص من حالة عدم التأكد وتبسيط حالات التعقيد، وتعزيز الأفكار التي يقدمها، لذا فإن التقارب يمثل عمليات أقل احتمالية للفشل، أو أفكار يضمن قبولها لدى أكثر المستخدمين لها على وفقً الخيارات العديدة التي تسمح بتقديمها وفاعلية اتخاذ القرارات باعتماد أفضلها، ومن دون توليد أفكار جديدة فإن التوجه لخيار واحد قد يتطابق مع آراء (أفراد، فرق عمل، المنظمة) في جانب واحد منه والاختلاف معه في أكثر الخصائص.

ج - أسلوب الاستنباط – الاستقراء Deducation – Inducation Method: الاستنباط هو التحري لمعرفة خصائص الجزء من خصائص الكل، ويمثل عمليات فكرية أولية لاتخاذ القرار وكيفية تقدير النتائج، أما الاستقراء، فيمثل اعتماد خصائص الأجزاء الأولية في تحديد خصائص الكل، لذا فإنه يقود إلى أفكار جديدة (ابتكارات) عبر المكونات الأولية الأساسية للمشكلة.

رابعاً: مراحل العمليّة الإبداعيّة

بالرّغم من تنوّع الاتّجاهات حول ما يعنيه تعبير "العمليّة الإبداعيّة"، فإنّ الاتّجاه التّقليدي يصف هذه العمليّة بدلالة مجموعةٍ من الخطوات أو المراحل التي تختلف من باحثٍ لآخر.

١: مرحلة الإعداد

من النّادر أن يتوصّل أحد إلى تحقيق اختراقٍ إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعدادٍ وتحضيرٍ صعبة. وفي معظم الحالات تتطلّب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجةٍ كبيرةٍ من الأهمّـيّة هما:

- التّعريف الواضح والمحدّد للمشكلة التي يتطلّب حلّها اختراقاً إبداعيّاً.

- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلوماتٍ حول المشكلة قد لا تكون متوافرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.

وعلاوةً على ذلك يتطلّب الإعداد الجادّ للعمل الخارق القيام بما يلي:

- صياغة استنتاجات أوليّة عامّة بناءً على المعلومات المتوافرة أو التي يمكن الحصول عليها في الخطوة الثّانية.
- فحص الاستنتاجات العامّة بتوسيع دائرة البحث التّمهيدي ومراعاة عامل التّوفيق بين دقّة التّعميم وموضوعيّته وبين الجانب الاقتصادي والعملي. وترجع أهمّيّة هذه الخطوة إلى أنّها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلوماتٍ هامّة تساعد في صياغة فرضيّاتٍ جديدة تزداد صعوبةً مع تجاوز الاستنتاجات أو الصّياغات السّببيّة المألوفة لتفسير المشكلة.

٢:	مرحلة الاحتضان

هي مرحلة تعقب عدّة محاولات يائسة للتّوصّل إلى حلٍّ خارقٍ للمشكلة بعد التّفكير في كلّ الاحتمالات الممكنة. وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدّة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة كأن يتمشّى أو يذهب للسّباحة أو اصطياد السّمك أو لعب الجولف أو النّوم أو الاستحمام أو تعمّد الانشغال بموضوعٍ آخر.

وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أنّ إنجازاتهم الخارقة تحدث بصورةٍ أكثر جاهزيّة خلال الأوقات التي يتركّز فيها وعيهم حول موضوعٍ آخر أو على الأقلّ وهم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة وغير المقبولة لديهم التي توصّلوا إليها ابتداءً وكاد الإحباط يغمرهم. ومن المؤكّد إلى حدٍّ كبير أنّ كثيراً من التّفكير يحدث في مستوى ما قبل الوعي أو اللاّوعي. وقد يكون العقل غير الواعي هو الأقدر على مسح المعلومات المختزنة وتكوين ارتباطاتٍ غير عاديّة بينها لأنّه متحرّر من القيود التي تجعل العقل الواعي محكوماً بالقنوات المألوفة.

٣:	الإصرار والمثابرة

إنّ مراجعة سير العظماء الذين قدّموا للبشريّة ما يستحقّ عدّه اختراقاً إبداعيّاً في العلوم والفنون تكشف بوضوحٍ عن أهمّيّة توافر مستوىً رفيعٍ من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة وبعدها. فقد أمضى أينشتاين أربعة عشر عاماً وهو يطوّر اختراقه الأوّل في بحثه

عن النّظريّة النّسبيّة الذي نشره عام ١٩٠٥، وقبل أن يصبح نجماً عالميّاً وينال جائزة نوبل عام ١٩٢٢، كان عليه أن يخوض مواجهاتٍ جادّة مع أشهر الفيزيائيّين المعاصرين له من الذين عارضوا نظريّته أو لم يعيروها اهتماماً يذكر أمثال ماخ *Mach* وبوينكير *Poincare* وبلانك *Planck* ولورينتز *Lorentz*، ولا سيّما في السّنوات الأولى التي أعقبت نشر ورقته الأولى عن النّظريّة.

٤: الإشراق

يقصد بالإشراق تلك اللّحظة التي يتفتّق فيها التّفكير فجأةً عن حلٍّ أو بوادر حلٍّ للمشكلة التي طالما شغلت حيّزاً كبيراً من النّشاط العقلي خلال مرحلتيّ الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيّات المشكلة إلى مستوى اللاّشعور أو ما قبل الشّعور الذي تتمّ فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التّحضير والإعداد. إنّ الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحلّ اللّغز المحيّر والشّعور بالرّضا والارتياح بعد معاناةٍ ذهنيّةٍ قد تطول أو تقصر لأنّه لا يمكن التّنبّؤ بها أو استعجالها.

٥: التّحقّق والبرهان

تشير حياة المبدعين إلى أنّ عمليّة الاختراق الإبداعي لا تنتهي عادةً بمجرّد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التّوصّل إلى حلّ المشكلة، ذلك أنّ هناك حاجة وضرورة لبذل مزيدٍ من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتّغلّب على العقبات التي تعترض عادةً الاختراقات الإبداعيّة. وقد تضيع الفكرة أو يفقد الحلّ قيمته ما لم يتواصل التّفكير الإبداعي حتّى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتّطوير وتقديم الأدلّة على أنّها متفرّدة وأصيلة وعمليّة وغير مسبوقة.

إنّ التّاريخ العلمي حافل بأمثلةٍ لنظريّاتٍ صحيحةٍ رفضت في بداية الأمر، وعند مراجعتها فيما بعد (عدّة قرون أحياناً) وجدت صحيحة. ومن أمثلة ذلك أنّه بعد مرور حوالي ٨٠٠ عام على تقديم أرستارخوس *Aristarchus* في القرن الثّالث قبل الميلاد فكرته القائلة بأنّ الأرض هي التي تدور حول الشّمس، ولم يكن قادراً على إقناع الآخرين بذلك، جاء كوبرنيكس *Copernicus* ليراجع كتابات الأقدمين حول النّظريّة ويدرسها ويثبت صحّتها.

وأخيراً لا بدّ من الإشارة إلى أنّ استعراض مراحل عمليّة الاختراق الإبداعي لا يعني بالضّرورة أنّ كلّ اختراقٍ إبداعي لا بدّ أن يمرّ بهذه المراحل على التّرتيب. إنّ التّداخل بين هذه المراحل ممكن كما هو الحال بالنّسبة لتقدّم إحدى هذه المراحل على سابقتها.

خامساً: الإبداع والذّكاء

تقيس اختبارات الإبداع ما يسمّى بالتّفكير المتمايز أو التّفكير المنتج *Divergent/ Productive*، حيث يوجد أكثر من إجابة ممكنة لكلّ سؤال، بينما تقيس اختبارات الذّكاء في جوهرها ما يسمّى بالتّفكير المتقارب *Convergent*، حيث يوجد حلّ واحد صحيح لكلّ سؤال. وقد درست العلاقة الارتباطيّة بين الذّكاء والإبداع ووجد أنّ معامل الارتباط إيجابياً ومتوسّطاً حتّى مستوى ذكاء ١٢٠، وهو ما سمّي "العتبة الفاصلة" *Threshold*. أمّا في مستويات الذّكاء الأعلى فقد وجد أنّ الارتباط بين الذّكاء والإبداع ينعدم تقريباً، ومعنى ذلك أنّ مبدعين من مستوىً مرموق قد لا يكونون على نفس المستوى من الذّكاء، وكذلك ليس بالضّرورة أن يظهر الأذكياء جدّاً نواتج إبداعيّة.

سادساً: عقبات التفكيرالإبداعي:

- مقاومة التّغيّر

هناك نزعةٌ عامّةٌ لمقاومة الأفكار الجديدة والحفاظ على الوضع الرّاهن بوسائل عديدة خوفاً من انعكاساتها على أمن الفرد واستقراره. وهناك من يعتقد بأنّ الخبرة الحديثة تشكّل تهديداً لمكتسباته وأوضاعه، ولذلك تجده يستجيب باستخدام العبارات القاتلة لأيّ فكرةٍ جديدةٍ من مثل:

- لن تنجح هذه الطّريقة في حلّ المشكلة.
- هذه الفكرة سوف تكلّف كثيراً جدّاً.
- لم يسبق أن فعلنا ذلك من قبل.

وصنّفت الدّكتورة رفيقة حمود في دراسةٍ منشورةٍ لها بعنوان "معوّقات الإبداع في المجتمع العربي وأساليب التّغلّب عليها" معوّقات الإبداع الاجتماعيّة في ثلاث فئات، وهي:

أ. معوّقات الإبداع في الأسرة، ومن أبرزها:

- المستوى الاقتصادي والاجتماعي المتدنّي.
- المستوى التّعليمي والثّقافي المنخفض.
- الاتّجاهات السّلبيّة للأسرة وأسلوب التّنشئة الاجتماعيّة القائم على التّسلّط والسّيطرة، وعدم الاهتمام، والنّمطيّة في التّعامل مع الأبناء حسب الجنس.

ب. معوّقات الإبداع في المدرسة، ومن أبرزها:

- طرائق التّدريس التّلقينيّة، والمناهج المكتظّة، وأساليب التّقويم المعتمدة على حفظ واسترجاع المعلومات.
- نقص الإمكانات التّربويّة الملائمة.
- المناخ التّقليدي السّائد ورمزه المعلّم المتسلّط والآمر النّاهي.

جـ. معوّقات الإبداع في المجتمع، ومن أهمّها:

- الاتّجاهات والقيم السّائدة في المجتمع. وتتلخّص في: قيم الطّاعة والخضوع، الامتثال والاقتداء، المبالغة في تقدير الماضي، الاتّجاهات التّسلّطيّة والقدريّة والنّظم البيروقراطيّة والاستبداديّة.
- التّمييز بين الجنسين والتّحديد الصّارم لأدوار كلّ جنس.
- التّدهور الاقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات الدّيون الخارجيّة ونقص الغذاء والتّفجّر السكّاني، وما يترتّب على ذلك من آثارٍ سلبيّة في مجالات التّعليم.
- العنف السّياسي والاضطّرابات الأمنيّة والحروب التي تكاد تشكّل ظاهرةً مزمنةً في الوطن العربي بدءاً بالحروب العربيّة الإسرائيليّة، مروراً بالحرب الأهليّة اللّبنانيّة والصّوماليّة، وانتهاءً بحرب الخليج والاضطّرابات الأمنيّة والعنف السّياسي في أكثر من دولةٍ عربيّة.
- جماعة الرّفاق واتّجاهاتها السّائدة المحبطة للإبداع وخاصّةً في سنوات المرحلة الأساسيّة أو الابتدائيّة.

سابعاً: التّفكير الإبداعي والتّفكير النّاقد

ربّما كان من غير الممكن التّمييز بين التّفكير الإبداعي والتّفكير النّاقد لسببٍ بسيط هو أنّ أيّ تفكيرٍ جيّد يتضمّن تقييماً للجودة أو النّوعيّة، وإنتاج ما يمكن وصفه بالجدّة. ومن الصّعب أن ينشغل الدّماغ بعمليّة تفكيرٍ مركّبٍ دون دعمٍ من عمليّة تفكيرٍ مركّبةٍ أخرى، ولكن نواتج التّفكير تتنوّع تبعاً لنوع المهمّة، وما إذا كانت تتطلّب تفكيراً إبداعيّاً أو تفكيراً ناقداً. وفيما يلي مقارنةً بين التّفكير النّاقد والتّفكير الإبداعي كما أوردها الباحث باير *Beyer 1987* :

التّفكير النّاقد	التّفكير الإبداعي
تفكير متقارب *Convergent*	تفكير متشعّب *Divergent*
يعمل على تقييم مصداقيّة أمورٍ موجودة	يتّصف بالأصالة
يقبل المبادئ الموجودة ولا يعمل على تغييرها	عادةً ما ينتهك مبادئ موجودة ومقبولة
يتحدّد بالقواعد المنطقيّة ويمكن التّنبّؤ بنتائجه	لا يتحدّد بالقواعد المنطقيّة ولا يمكن التّنبّؤ بنتائجه
يتطلّبان وجود مجموعةٍ من الميول والاستعدادات لدى الفرد	
يستخدمان أنواع التّفكير العليا كحلّ المشكلات واتّخاذ القرارات وصياغة المفاهيم	

إنّ الاختراق الإبداعي *Creative Breakthrough* يظهر بوضوح الفرق بين التّفكير النّاقد والتّفكير الإبداعي. فالتّفكير النّاقد محكوم بقواعد المنطق ويقود إلى نواتج يمكن التّنبّؤ بها. أمّا التّفكير الإبداعي فليس هناك قواعد منطقيّة تحدّد نواتجه، ولأنّ ما يتمّ اكتشافه في حالة الاختراق الإبداعي شيء جديد وأصيل فليس ممكناً التّنبّؤ به. إنّه شيء يحدث على يد شخص وهذا كلّ ما في الأمر رغم أنّ هناك بعض العوامل المعينة في حدوث الاختراق.

ثامناً: قياس التفكير الإبداعي

حددت الغاية من قياس وتقدير مستوى التفكير الإبداعي لتحقيق المعرفة الدقيقة بالحالة الجديدة للمنظمة وأثر الإبداع في تطويرها، كذا معرفة القدرات الفكرية المبدعة للمديرين فيها. ولكلتا الحالتين كانت المقاييس المستخدمة تقدم نتائج وتقديرات وصفية (نوعية) غالباً ما تعتمد المدخل المقارن في بيان التقييم لكل مفردة فيها. وفي أدناه بعض المقاييس الدقيقة لقياس التفكير الإبداعي.

أ ـ مقياس (خليل، ٢٠٠٦)

وصف الدكتور (جواد الشيخ خليل) مدير مركز العالي لأبحاث التفكير الإبداعي البحث في الظاهرة الإبداعية كونه جاء متأخراً وإنها ظاهرة عامة ليست حكراً على أحد تتوافر في الإنسان العاقل السوي، وتنطوي على مقومات شخصية تختلف باختلاف الظروف البيئية التي قد تعمل على صقل وتنمية القدرات الإبداعية أو تحيطها.

ويتألف المقياس من (٢١) فقرة تناولت السلوك الإنساني، والقدرات الفكـرية، والمبادرات، والبحث عن الحقيقة والنظرة الفاحصة للمشكلات. صنف بموجبه من يخضع للاختبار في إحدى الفئات الآتية:

مبدع إذا تمكن من الإجابة الصحيحة (١٧) فقرة فأكثر.

في طريق الإبداع إذا كانت الإجابة الصحيحية ما بين (١٢-١٦) فقرة.

غير مبدع إذا لم يحرز إجابة صحيحة لأكثر من (١١) فقرة.

ب- مقياس (Howell، 2006)

حدد (Howell، 2006) لقياس التفكير الإبداعي مقياساً مشتركاً لتبيان إمكانيات التفكير الإبداعي (Innovative Thinking Capability) والآثار الناجمة عنها في طبيعة العمليات التنظيمية من خلال الاستفسارات الآتية:

- هل الموارد المستخدمة متراصفة مع الاستراتيجيات؟
- هل لفريق المديرين القدرة الكافية على توليد الأفكار الجديدة؟
- ما المكانة السوقية للمنظمة على وفق الأفكار التي تمتلكها؟
- هل تطرح أفكار جديدة وأنها تستخدم لعمليات التطوير من دون توقف؟
- هل لفريق المديرين رؤية واضحة للنمو المستقبلي وحقيقة واقعة؟

جـ- مقياس (Leadbeater، 2006)

يرى (Leadbeater، 2006) أن سمة التفكير الإبداعي لدى القيادات الإدارية سوف تنعكس على طبيعة أداء المنظمة ويمكن استشعارها من خلال قواعد وميول عامة للتفكير الإبداعي وزيادة حالاته ومن ذلك:

- التصنيف المتماثل Identifying

تحرص المنظمات المتجهة صوب الإبداعية على تجزئة وتصنيف زبائنها بمقدار معرفة وثقافة كل منهم، وما هي أولويات التعامل الناجح، وهل هي تسعى للكشف عن الميزات السلوكية للعاملين وإيجاد أفضل سبل العلاقة فيها؟

- الاتصالات Communications

تكشف الاتصالات عدد مرات اللقاءات الدورية والطارئة، وتترجم اتصالات المنظمة المبدعة مداولات الأفكار الجديدة، وتوجيهها صوب الأهداف وإيجاد اللغة المشتركة بين المبدعين وتشجيع العاملين على الإبداع.

- إزالة الحواجز Remove the Barriers

تيسر المنظمة المبدعة أجواء العمل الملائمة للمفكرين بتذليل المعيقات الظاهرية (مادية، فنية، معلوماتية) وإيجاد آلية كفؤة لتوارث قيم الإبداع وإدارة المخاطرة الناجمة عن تطبيقه.

- المثيرات الشعورية Incentives

تظهر المنظمة حقيقة رغبتها بالتفكير الإبداعي من خلال المثيرات الحسية والشعورية وتنمية التفكير الإبداعي وكسب مزايا تنافسية جديدة يقدح أفكار العاملين فيها.

- القدرات Ability

تظهر المنظمات المتبنية للإبداع اهتمامات واسعة وتسخير قدراتها لتأمين متطلبات المعرفة المستدامة وزيادة التأهيل بأساليب متنوعة (التدريب الممارسات التطبيقية، توجيه الأنظمة) فضلاً عن الأدوات الثقافية ونشر ثقافة الإبداع.

سابعاً: أبعاد التفكير الإبداعي

أ- أطر التفكير الإبداعي: ويشير إلى مجموعة الخطوات والاساليب والمهارات والخصائص العقلية التي تساهم في تقديم ملموسات مادية قابلة للتصور والاستخدام.

ب- مهارات التفكير الإبداعي.

١- التسبيب: ويشير إلى التحدي عن الحجج المؤيدة للافتراضات المعتمدة لتجسيد المفاهيم والأفكار المعقولة لتحقيق غرض ما.

٢- التوليف: تركيب وتجميع الأفكار ذات العلاقة فيما بينها لتقديم مفاهيم وحالات مستحدثة.

٣- التحسس للمشكلات: القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير. فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.

٤- الأصالة: هي الأداء غير المألوف (فوق الاعتيادي) الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصلية إذا كانت لا تخضع للأفكار وتتصف بالتمايز والتفرد.
٥- الطلاقة: القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية خلال مدة قصيرة نسبياً.

٦- المرونة: القدرة على تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، من خلال الانتقال من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة ورد فعل وإدراك الأمور بأساليب متنوعة.

تاسعاً: استراتيجيات تنمية مهارات التفكير الإبداعي

١: العصف الذّهني
يعدّ العصف الذّهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعيّة للمشكلات في حقول التّربية والتّجارة والصّناعة والسّياسة في العديد من المؤسّسات والدّوائر التي تأخذ بما تتوصّل إليه البحوث والدّراسات العلميّة من تطبيقاتٍ ناجحة في معالجة المشكلات المعقّدة التي تواجهها. ويعني تعبير "العصف الذّهني" استخدام الدّماغ أو العقل في التّصدّي النّشط للمشكلة، وتهدف جلسة العصف الذّهني أساساً إلى توليد قائمةٍ من الأفكار التي يمكن أن تؤدّي إلى حلٍّ للمشكلة مدار البحث. وحتّى يحقّق استخدام هـذا الأسلوب أهدافه يحسن الالتزام بمبدأين أساسيّين وأربع قواعد مهمّة:

المبدأ الأوّل:
تأجيل إصدار أيّ حكمٍ على الأفكار المطروحة أثناء المرحلة الأولى من عمليّة العصف الذّهني.
المبدأ الثّاني:
الكمّيّة تولّد النّوعيّة، بمعنى أنّ أفكاراً كثيرةً من النّوع المعتاد يمكن أن تكون مقدّمةً للوصول إلى أفكارٍ قيّمة أو غير عاديّة في مرحلةٍ لاحقةٍ من عمليّة العصف الذّهني.

أمّا القواعد الأربعة فهي:

١. لا يجوز انتقاد الأفكار التي يشارك بها أعضاء الفريق أو طلبـة الصّفّ مهما بدت سخيفةً أو تافهة، وذلك انسجاماً مع المبدأ الأوّل المشار إليه أعلاه حتّى يكسر حاجز الخوف والتّردّد لدى المشاركين.

٢. تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عددٍ ممكنٍ من الأفكار دون التفاتٍ لنوعيّتها، والتّرحيب بالأفكار الغريبة أو المضحكة وغير المنطقيّة.
٣. التّركيز على الكمّ المتولّد من الأفكار اعتماداً على المبدأ الثّاني، الذي ينطلق من الافتراض بأنّه كلّما زادت الأفكار المطروحة زادت الاحتماليّة بأن تبرز من بينها فكرةٌ أصيلة.
٤. الأفكـار المطروحـة ملكٌ للجميع، وبإمكان أيٍّ من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرةٍ أو تعديلها بالحذف والإضافة.

وحتّى تنجح جلسة العصف الذّهني، لا بـدّ أن يكون المشاركون على درايةٍ معقولةٍ بموضوع المشكلة وما يتعلّق بها من معلوماتٍ ومعارف، كما لا بدّ أن تكون لديهم معرفـةٌ معقولة بمبادئ وقواعد العمليّة ذاتها قبل ممارستها. وقد يكون من الضّروري توعية المشاركين في جلسةٍ تمهيديّة وتدريبهم على اتّباع قواعد المشاركة والالتزام بها طوال الجلسة. أمّا معرفة المعلّم أو قائد الجلسة بموضوع المشكلة ومعرفته بقواعد العمليّة وخبرته في ممارستها فإنّها تشكّل عاملاً حاسماً في نجاح العمليّة، ذلك أنّه مطالبٌ بتحضير صياغةٍ واضحةٍ ومحدّدة للمشكلة وعرض موجز لخلفيّتها وبعض الأفكار المتّصلة بها، بالإضافة إلى دوره في الإبقاء على حماس المشاركين في أجواء من الاطمئنان والاسترخاء والانطلاق.
كذلك يفضل استخدام عمليّة التّتابع لتفعيل جلسة العصف الذّهني بمشاركة الجميع، وحتّى لا ينفرد بعض المشاركين دون غيرهم بإعطاء الأفكار. وتتطلّب هذه العمليّة أن يأخذ كلّ مشاركٍ دوره حتّى لو لم تكن لديه فكرة. وبعد أن تكتمل الدّورة الأولى بإعطاء الفرصة للجميع، تبدأ الدّورة الثّانية من عمليّة العصف بالمشارك الأوّل وهكذا حتّى ينتهي الوقت المحدّد للنّشاط الذي يمكن أن يتراوح بين ١٥ و٢٠ دقيقة، أو عندما يقرّر المعلّم أو قائد النّشاط أنّ جميع المحاولات لتوليد أفكارٍ جديدة لم تعد تؤدّي إلى نتيجةٍ ملموسة. وقد يكون من المناسب حثّ المشاركين على تمثيل أو تقمّص شخصيّة أحد أطراف المشكلـة أو أحد مكوّناتها لتسهيل التّفاعل مع الدّور، وبالتّالي عمليّة توارد الأفكار.

وفي نهاية جلسة العصف الذّهني تكتب قائمة الأفكار التي طرحت وتوزّع على المشاركين لمراجعة ما تمّ التّوصّل إليه. وقد يساعد هذا الإجراء على استكشاف أفكارٍ جديدة ودمج أفكارٍ موجودة تمهيداً لجلسة التّقييم، التي قد تعقب جلسة توليد الأفكار مباشرة وقد تكون في وقتٍ لاحق. ولكن ينبغي ملاحظة أنّ المشاركين في جلسة التّقييم ليسوا بالضّرورة هم الذين شاركوا

فـي جلسة توليد الأفكار، وربّما كان من الأفضل إشراك آخرين من خارج المجموعة الأولى، ولا سيّما إذا كانوا معنيّين بمسؤوليّة تنفيذ الحلول التي سوف يتمّ التّوصّل إليها، أو كان لهم دورٌ ما في تنفيذها.

عاشراً: عقبات التّفكير الإبداعي

أشارت مراجع عديدة إلى وجود عقباتٍ كثيرة ومتنوّعة تقف في طريق تنمية مهارات التّفكير الإبداعي والتّفكير الفعّال. وربّما كانت الخَطوة الأولى التي يجب أن يتنبّه إليها المعلّمون والمدرّبون والآباء هي تحديد هذه العقبات حتّى يمكن التّغلّب عليها بفاعليّة عند تطبيق البرنامج التّعليمي أو التّدريبي الذي يستهدف تنمية مهارات التّفكير الإبداعي. وقد صُنّفت عقبات التّفكير الإبداعي في مجموعتين رئيسيتين نوجزهما في ما يلي:

١: العقبات الشّخصيّة

أ. ضعف الثّقة بالنّفس

الثّقة بالنّفس عاملٌ مهم في تنمية مهارات التّفكير الإبداعي لأنّ ضعف الثّقة بالنّفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنّب المخاطرة والمواقف غير المأمونة عواقبها.

ب. الميل للمجاراة

إنّ النّزعة للامتثال إلى المعايير السّائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسّـيّة وتحدّ من احتمالات التّخيّل والتّوقّع، وبالتّالي تضع حدوداً للتّفكير الإبداعي.

جـ. الحماس المفرط

تؤدّي الرّغبة القويّة في النّجاح والحماس الزّائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النّتائج قبل نضوج الحالة، وربّما القفز إلى مرحلةٍ متأخّرةٍ في العمليّة الإبداعيّة دون استنفاد المتطلّبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقتٍ أطول.

د. التّشبّع

يعني التّشبّع الوصول إلى حالةٍ من الاستغراق الزّائد الذي قد يؤدّي إلى إنقاص الوعي بحيثيّات الوضع الرّاهن وعدم دقّة المشاهدات. والتّشبّع حالةٌ مضادةٌ للاحتضان *Incubation* أو الاختزان المرحلي للفكرة أو المشكلة.

هـ.	التّفكير النّمطي

يقصـد بالتّفكير النّمطـي ذلك النّـوع من التّفكير المقيّد بالعادة *Habit-Bound Thinking*. وهو من أبرز عقبات التّفكير الإبداعي .

و.	عدم الحساسيّة أو الشّعور بالعجز

من الخصائص الضّروريّة لعمليّة التّفكير الإبداعي اليقظة والحساسيّة المرهفة للمشكلات، وعندما تضعف الحساسيّة نتيجة عدم الإثارة أو قلّة التّحدّي فإنّ الشّخص يصبح أكثر ميلاً للبقاء في دائرة ردود الفعل لما يدور حوله ويتخلّى عن المبادأة في استشراف أبعاد المشكلة والانشغال في إيجاد حلولٍ لها مجرّد الإحساس بها.

ز.	التّسرّع وعدم احتمال الغموض

ترتبط هذه الصّفة بالرّغبة في التّوصّل إلى جوابٍ للمشكلة من خلال انتهاز أوّل فرصةٍ سانحة دون استيعاب جميع جوانب المشكلة، والعمل على تطوير بدائل أو حلولٍ عدّة لها، ومن ثمّ اختيار أفضلها. ومن المشكلات المرافقة لهذه الصّفة عدم احتمال المواقف المعقّدة أو الغامضة والتّهرّب من مواجهتها. إنّ الرّغبة الجامحة في الحفاظ على شروط الأمن والنّظام الشّخصي تضعف القدرة على احتمال المواقف الغامضة أو المواقف غير الواعدة بنتائج سارّة، وتتجلّى هذه الصّفة لدى الأشخاص الذين يصرّون على طرح أفكارٍ عمليّة ومحسوسة في صورةٍ نهائيّة.

كما يعدّ تأجيل إصدار الأحكام من الخصائص الهامّة للتّفكير الإبداعي، وعند ممارسة عمليّة العصف الذّهني مثلاً لا يسمح بإصدار الأحكام إلاّ بعد استنفاد كلّ فرصةٍ ممكنة لتوليد الأفكار.

ح.	نقل العادة

عندما تترسّخ لدى الفرد أنماطٌ وأبنيةٌ ذهنيّة معيّنة كانت فعّالة في التّعامل مع مواقف جديدةٍ ومتنوّعةٍ، فإنّه غالباً ما يتمّ تجاهل استراتيجيّاتٍ أخرى أكثر فاعليّة. ومن العبارات القاتلة التي تلخّص هذه العقبة قولنا: لقد كنّا دائماً نفعل هذا بنجاح، أو كنّا دائماً نحلّ المشكلة بهذه الطّريقة.

٢:	العقبات الظرفيّة

يقصد بالعقبات الظّرفيّة للتّفكير الإبداعي تلك المتعلّقة بالموقف ذاته أو بالجوانب الاجتماعيّة أو الثّقافيّة السّائدة. ومن أهمّ هذه العقبات:

حادي عشر: استراتيجيات إدارة الإبداع وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية

لقد تكلم العلماء والباحثون في طرق واستراتيجيات الإبداع المؤسسي ومتطلباته والتي تساعد الإدارة في إدارة عملية الإبداع والعمل على تحقيقه وتنميته في المنظمة ولدى المورد البشري فيها، وتناولوه بطرق مختلفة ووسائل متعددة، لذا ارتأت الباحثة تلخيص جزء من هذه الأساليب (استراتيجيات) في إدارة وتنمية الإبداع في المنظمة بالآتي: ضرورة الرعاية المبكرة للمبدعين، التعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية، واحترام الأفكار الجديدة، وتشجيع فرص التعلم الذاتي، تنمية المهارات الفردية والتدريب على المهارات المطلوبة لتحقيق الإبداع في الأداء، تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، تشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات، تغيير خصائص المنظمة مثلاً الهيكل التنظيمي، استخدام عمليات اختيار وتعيين عند التوظيف لاستقطاب أفراد مبدعين ووضعهم في المكان المناسب، وغيرها من الأساليب التي لا مجال لذكرها كاملة هنا. ومن جهة أخرى، هناك من أشار إلى أن هناك عدداً من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع المؤسسي وبالتالي تحقق المنظمة التنمية لمواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

١- وجود أفراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال.

٢- بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي).

٣- توافر منظومة متكاملة من السياسات: توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط

والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط.

٤- توافر هياكل تنظيمية مرنة.

٥- توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة.

٦- توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.

٧- توافر نظام لتقييم الأداء المؤسسي.

ثاني عشر: الإبداع الهادف والمصادر السبعة للفرص

على وجه التحديد، يعني الإبداع المنهجي رصد سبعة مصادر للفرص المبتكرة.

وتقع المصادر الأربعة الأولى داخل المنظمة، سواء كانت منظمة تجارية أو خدمة عامة، أو في قطاع الصناعة أو الخدمات. وبالتالي فهي مرئية في المقام الأول للناس داخل تلك الصناعة أو قطاع الخدمات. فهي أساساً الأعراض. لكنها مؤشرات موثوقة للغاية من التغييرات التي حدثت بالفعل أو يمكن أن يحدث، ليحدث مع القليل من الجهد. وهذه المجالات الأربعة هي:

- غير متوقع - نجاح غير متوقع، وفشل غير متوقع، الحدث الخارجي غير متوقع.
- التناقض - بين الواقع كما هو في الواقع والواقع كما يفترض أن يكون أو كما "يجب أن يكون".
- الابتكار القائم على الحاجة العملية.
- التغيرات في هيكل الصناعة أو هيكل السوق وأن الجميع غير مدرك.

أما المجموعة الثانية من المصادر للفرص المبتكرة، وهي مجموعة من ثلاثة، فتتضمن تغييرات خارج المنظمة أو الصناعة:

- الخصائص الديمغرافية (التغيرات السكانية).
- التغيرات في الإدراك والمزاج والمعنى.
- معرفة جديدة، علمية وغير علمية.

ثالث عشر: المعرفة والإبداع التكنولوجي:

عرف المفهوم الاقتصادي للتغيّر التقني وللابتكار عدداً من التغيّرات خلال السنوات الماضية. فالتغيّر التقني لم يعد يعتبر على أنه تحسين مفاجئ للمعرفة لزيادة الإنتاجية. لقد تغير الإبداع من أنه عمل مخترعين منعزلين لا يمكن نسب سلوكهم إلى تفسيرات ذات طبيعة اقتصادية. فالإبداعات أصبحت تقام بصورة كبيرة في المنظمات الخاصة وذلك لأسباب اقتصادية أساساً. فالأبحاث أصبح تنجز داخل المختبرات الداخلية للشركات بالتنسيق مع أقسام أخرى فيها. وقد تمّ التخلّي عن المفهوم الأفقي للابتكار لإبراز التفاعلات بين المراحل العمودية والأفقية لعملية الابداع، والتحفيزات المرتبطة بالسوق وبالإمكانيات التي يوفّرها التقدم العلمي. في العديد من الأعمال ما زال التسلسل الشومبتري (الاكتشاف، الإبداع، النشر) يترك أثره في معظم التمثيليات الرسمية الواضحة لعملية الإبداع. فالنموذج المعروف بالأفقي ليس سوى تبسيط لعملية أكثر تعقيداً وهي التغيّر التقني. تدريجياً، حل مكان النموذج الأفقي نموذج عرف بالأفقي أو بالتفاعلي، وهو يبرز تأثيرات المفاعيل الرجعية والتفاعلات بين مراحل الإبداع المختلفة. في صميم هذه الرؤيا الجديدة، التي تظهر خطوطها العريضة في الرسم التالي، نجد

الدور الرئيسي المُعطى إلى المفهوم الناتج عن إدراك المنظمات لفرص اقتصادية مرتبطة بإمكانيات تقنية. وبالتالي يمكن فهم هذا المفهوم على أنه العملية التي تسمح بإقامة توافق بين الضروريات التقنية وإرادة تصنيع منتج جديد. هذه العملية هي بطبيعتها تفاعلية، لا أفقية وديناميكية. في هذا الوقت، من الممكن أن يكون هذا التقارب قد تضمّن تحديدات جديدة، أو تقديرات جديدة للسوق أو إطلاق أبحاث جديدة. وهكذا في ما كان النموذج الأفقي يجعل من الأبحاث التطبيقية التتمة المنطقية للأبحاث الأساسية، فإنّ النموذج التفاعلي يسمح بالتفكير في إطلاق أبحاث أساسية جديدة رداً على مشاكل أثارتها الأبحاث التطبيقية أو حتى على اقتراحات متأتية عن مستخدمي التقنيات.

مع إعادة النظر في النموذج الأفقي يجب اعتبار ناحيتين أساسيتين: التنظيم الداخلي للمنظمة وعلاقات المنظمة بمحيطها الأفقي للابتكار يتوافق مع هيكلية تراتبية وتقسيمية للمنظمة وهو مفهوم مسيطر في إطار تنمية المنظمة "الفورد". كما أنّ تنظيم صناعة معتبرة كمنظمة تصدر الأوامر ويتوافق متعهّدوها من الباطن مع الهيكلية الهرمية التي تميّز النموذج الأفقي. وبالعكس في النموذج الأفقي الذي يميّز اقتصادياتنا المعاصرة، يتطلّب الإبداع تواصلاً مكثفاً بين العناصر المختلفة أي المنظمات والمختبرات والمنظمات الجامعية والمستهلكين بالإضافة إلى التواصل المتبادل والمتواصل بين أوجه العلم والتقنيات وتطوير المنتجات والصناعة والتسويق. نسيج العلاقات هذا يساعد المنظمات على إدماج التكاليف والمخاطر المرتبطة بالإبداع في عدد أكبر من المنظمات بهدف الحصول على أحدث نتائج الأبحاث واكتساب مكوّنات تكنولوجية ضرورية لمنتج أو خدمة جديدين، ومشاركة وسائل التصنيع والتسويق والتوزيع. بينما تطوّر المنظمات منتجات أو خدمات جديدة، إنها تحدّد النشاطات التي ستتولاّها بنفسها بالتعاون مع شركات أخرى ومع جامعات أو منظمات أبحاث أو بمساعدة من الحكومة. وبالتالي ينتج الإبداع من خلال تفاعلات متعدّدة بين مجموعة عناصر اقتصادية ومنظمات تشكّل معاً ما نسميّه بنظام ابتكار وطني وتؤثر التفاعلات داخل هذه الأنظمة في أداء المنظمات والاقتصاديات في ما خصّ الابتكار فيما تضمن انتشار المعرفة داخل النظام. وإنّ وجود هذه الأنظمة بحد ذاته يحدّد ترحّل المنظمات جرّاء خاصّية المعارف المتواجدة على مستواها.

رابع عشر: البيئة الإبداعية للمبادرين

إن إثراء البيئة التي تحيط بالمبادرين وإشباع احتياجاتهم واستثمار الفرص باستخدام كافة الموارد

المتاحة في المجتمع هو التحدي الحقيقي الذي يواجههم لتحقيق رؤية متكاملة لتعزيز مفهوم العمل الحر لدى أفراد المجتمع، والتخطيط لابتكار نماذج مشروعات جديدة، وتنظيم تلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التنمية الاقتصادية. هذا يشترط وجود نموذج تقني كنواة لمجتمع معرفي، والذي يشمل جميع فئات المبادرين ضمن حلقات بيئات المستقبل. هذه الحلقات تستند إلى عملية تصميم واقعية للقدرات المتوافرة في المجتمع وسبل تنميتها ولاستغلالها الأمثل، تحت قيد الأهداف واستراتيجيات الخطة الوطنية ومنها تنمية الإبداع ونشر أهمية التقنية في المجتمع واستقطاب المبدعين وتكوين حاضنات تقنية للاستمرار في الإبداع وإعداد الإطارات لاستخدامها في تطوير التقنية ووضع خطة عمل تفصيلية لتحويل الرؤية الوطنية إلى مشروع على المستوى الجتمع ككل، بمعنى آخر إيجاد البيئات المناسبة لتعزيز ثقافة الجتمع العلمي والتقني وتنمية القدرات التقنية والإدارية للمبادرين بما يتوافق مع إطار السياسات الوطنية للعلوم والتقنية.

فالتحدي الحقيقي الذي يواجه المجتمع لتحقيق الريادة هو إثراء البيئة التي يعيش فيها وابتكار نماذج لبيئات إبداعية جديدة لإشباع الحاجات واقتناص الفرص واستثمار كافة الموارد المتاحة. والهدف من ذلك إيجاد البيئة المناسبة لتعزيز ثقافة المشروعات وتنميتها. كما يهدف إلى إعطاء صورة موجزة عن نماذج الأعمال المستقبلية وتحديد المفاهيم والمكونات الأساسية لبيئات المبادرين.

الفصل الثامن

التفكيـــر الـريــــادي

أولاً: مفهوم التفكير الريادي

ثانياً: أهمية وأهداف التفكير الريادي

ثالثاً: مكونات التفكير الريادي

رابعاً: إبعاد التفكير الريادي

التفكير الريادي

تمهيد:

يعتبر التفكير الريادي أحد المتطلبات الهامة للعمل بنجاح في الريادة الاستراتيجية، إذ يشير الكُتاب في مجال الريادة الاستراتيجية إلى أن الاستراتيجيين الناجحين في المستقبل هم من يعملون على توظيف التفكير الريادي للبحث عن الفرص واستغلالها حتى تحت ظروف عدم التأكد العالي، ويمكن أن يكون التفكير الريادي ظاهرة جماعية أو فردية، ويمكن أن يكون هذا النوع من التفكير هاماً لكل من الأفراد والمدراء والموظفين في المنظمة. وقبل أن نتطرق إلى التفكير الريادي بمفهومه وأهميته ومكوناته سنتطرق إلى العقلية الريادية وخصائصها:

أولاً: العقلية الريادية

لقد أشار (Suatel،2000) من خلال جدول (١)، إلى أن العقلية والخصائص التي تتمتع بها ومدى انسجامها مع الضغوط وكيفية التأقلم مع مثل هذه الضغوط ومدى استغلاله للفرص وانطلاقة منها ومن ثم القدرة على التغيير.

جدول (١) الخصائص العقلية الريادية والضغوط التي تمارس عليها

المحور	الخصائص	الضغوط
الاتجاهات	ينطلق بواسطة الفرص	سرعة التغيير
الالتزام	على المدى القصير وضع قرارات قليلة	قبول الخطر
الموارد	استئجار أو امتلاك الموارد	صعوبة الامتلاك الحاجة إلى النجاح بالسرعة وإما الخسارة
الهيكل	أفقي مع الشبكات الرسمية	التوازن والتنسيق في القضايا

ثانياً: مفهوم وأهمية التفكير الريادي

التفكير الريادي هو توجه فكري صوب البحث عن الفرص بمخاطر مدروسة تولد منافع تضمن إيجاد واستمرار المشروع، أما بعد ظهور شبكة الاتصالات الحديثة (الإنترنت) فقد بدأ البعض يرى فرصاً وأسواقاً لهذه التكنولوجيا (الفيحان، ٢٠١٢)، ويثير وجود التميز الرائد والمبتكر في النظرة الاقتصادية التقليدية (التي تقيم كفاءة الاقتصاد باستخدام بعض النسب بافتراض أن المخرجات متساوية) بعض المشاكل النظرية إذ تعد ريادة الأعمال عاملاً مكملاً لثقافة الأعمال كما هو سائد في الحياة الأمريكية وتعد أيضاً كمحرك ودافع أساسي لخلق فرص عمل جديدة ونمو في الاقتصاد القومي (Haidar، 2012).

إن العديد من اقتصاديات العالم كما في الولايات المتحدة وبعض البلدان الأخرى يعتمد على إنشاء مؤسسات جديدة تعتمد على ريادة الأعمال التي بدورها تخلق فرص عمل وتحفز الابتكار وتوفر فرص متنوعة في المجتمع (Mejra، 2008).

وقد تم تعريف التفكير الريادي من قبل مجموعة من الباحثين والكتاب والمنظرين، وكل على حسب وجهة نظره، نستعرض منهم ما يلي:

- يعرف (Marsh، 2000) التفكير الريادي بأنه: طريقة التفكير حول الأعمال التي تركز الحصول على المنافع من حالات عدم التأكد.
- أما (Pride، 2003) فيعرفه بأنه: نوع من النمو الموجه نحو تشجيع المرونة، والابتكار، والتجديد، والإبداع، ويعمل على تعزيز عمليات النمو على المستوى الكلي وكذلك النمو على مستوى المنظمات الفردية.
- ويعرفه (Kuratko، 2004) بأنه: التفكير والسلوك الذي يتم وصفه من خلال الاستباقية، والإبداع، وتحمل المخاطرة.
- ويشير Krajewski، (2007) إلى التفكير الريادي: هو مسعى إبداعي ونشيط لاكتشاف الفرص وتحديد الأنشطة التي تسهل عملية استغلال هذه الفرص.
- أما Donald&Richard، (2007) فيشير إليه أنه: الطريقة التي يتم فيها التفكير بما يناسب المنظمة وبالفرص التي تتوفر لها من خلال الاستفادة من حالات عدم التأكد.

- ويعرفه David)، (2009 أنه مسعى إبداعي، وواع، ونشيط لاستغلال الفرص من خلال الإدراك السريع والاستجابة النشطة.

استناداً إلى ما سبق يرى الباحثون أن التفكير الريادي يمكن وصفه بأنه التفكير الذي يمكن من خلاله استكشاف فرص جديدة ومن ثم استغلالها قبل المنافسين.

ثالثاً: مكونات التفكير الريادي

يتفق كل من (Quik، 2011) وJyotsha، (2008) و(Koeler 2003) على أن هناك أربعة مكونات رئيسة للتفكير الريادي وهي:

١. الفرص الريادية: تتميز الفرص الريادية إلى القدرة على التعامل مع المعلومات بطريقة مختلفة عما يتعامل الآخرون معها، وهذه المعلومات متأتية من المسح والوعي البيئي، وهذه المعلومات تساعد على التعرف على هذه الفرص الريادية وهذه تعد أولى الخطوات التي تؤدي إلى خلق الثروة، وأن الفرص الريادية يتم تمييزها أكثر في الأسواق التي تظهر فيها المنتجات الجديدة والموارد المتجددة، وطرق تنظيم جديدة.
٢. اليقظة الريادية: يشار إلى أن اليقظة الريادية بكونها ومضات من الرؤية الفائقة، والأفراد الذين يمتلكون يقظة ريادية لديهم القدرة على التنبؤ والتحديد حين تصبح السلع والخدمات الجديدة أكثر عملية أو أن تصبح السلع والخدمات الموجودة وبشكل غير متوقع ذا قيمة بالنسبة للزبائن، إن هذه البصيرة الثاقبة الناتجة عن الوعي الريادي هي التي تؤدي إلى اتباع الفرص الريادية وتحث على تطوير الثقافة الريادية والقيادة الريادية في المنظمة.
٣. الخيارات المنطقية الواقعية: وتعني تخصيص موارد المنظمة بطريقة تقوم فيها بموازنة المخاطر مع العوائد التي يتم الحصول عليها، وتعمل على تعزيز المرونة الاستراتيجية وتساعد المنظمات والرياديين الذين يتعاملون مع حالات عدم التأكد لمتابعة وتحديد الفرص الريادية، وقد تقلل من حجم الضائعات من المصادر وزيادة الاحتمالية من قيام المنظمة بالتركيز على أكثر الفرص الريادية قيمة.
٤. إطار العمل الريادي: يمكن أن يعمل التفكير الريادي على إمكانية خلق الثروة والقيمة حين يتم استخدامها ضمن سياق إطار العمل الريادي، وإن إطار العمل الريادي يتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد الأهداف، تحديد الفرص، وتحديد الوقت المطلوب المصاحب لعملية إطلاق الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص الريادية، وتعمل المنظمات التي تتبع الاستراتيجية الهجومية التركيز على عمليات التقييم واستخدام الفرص الريادية كي تتمكن من العمل بشكل أسرع، أما المنظمات

التي تستخدم الاستراتيجيات الدفاعية فهي تهتم بشكل أكبر بالتوقيت الدقيق للاستفادة من الفرص الريادية.

رابعاً: أبعاد التفكير الريادي

نظراً لأهمية التفكير في مجال الريادة فإنه يتسم بالعديد من الأبعاد التي تميزه عن باقي الأنشطة الأخرى وهي على النحو الآتي:

١. الإبداع: أن ما يتميز به الإبداع والريادة من أبعاد هو إنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض، بحيث كل منهما يكمل الآخر ويربط بينهما علاقة تكاملية يساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المنظم ويجلب لهما ما هو جديد أو ما يسمى بالقيمة المضافة التي تعد من أهم خصائص الإبداع والريادة على حد سواء، ومن خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض في تحقيق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها سواء كان المنتج السلعي أو خدمي أو معلومات (النجار والعلي، ٢٠٠٦).

٢. المبادأة: وهي المشاركة في الحاجات والتغيرات وحل المشاكل المستقبلية ومدى تقديم منتجات جديدة ذات تكنولوجيا وتقنيات إدارية، حيث أشار إلى (Caruang Albert، 2000) أنها القدرة على أخذ المخاطر العالية الأكثر من الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر وهي:

أ- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.

ب- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطور.

ت- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

٣. أخذ المخاطرة: وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة عن طريق طرح منتجات جديدة في الأسواق، آخذة بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد، إذ يتم تعريف أخذ المخاطرة: بأنه ما يتم أخذه بعني الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة.

٤. التفرد: ويعني إدخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكليته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين، وقد تم تعريف التفرد بأنه: الفريد من النوع والبديع والرائع والوحيد من شاكلته ويعد الأول على مستوى التصنيع.

الفصل التاسع

الإبداع الاستراتيجي

أولاً: نشأة الإبداع الاستراتيجي وتطوره

ثانياً: مفهوم الإبداع الاستراتيجي

ثالثاً: الإبداع الاستراتيجي وفق منظور بعض الباحثين

رابعاً: مقدرات الإبداع الاستراتيجي

خامساً: تصنيف مقدرات الإبداع

الإبداع الاستراتيجي

أولاً: نشأة الإبداع الاستراتيجي وتطوره

ظهر المفهوم في الكتابات الحديثة من خلال البحوث التي أسهمت في إنضاج الأساس العلمي للاستراتيجية والإبداع إذ ركزت بحوث الاستراتيجية على موضوع التخطيط الاستراتيجي في حين تناولت بحوث الإبداع عمليات تطوير المنتجات الجديدة.

نستنتج مما تقدم أن الإبداع الاستراتيجي مر بثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى: تبني الإبداع الاستراتيجي عبر المدخل العسكري أو السياسي عبر استراتيجية تحطيم القواعد.
- المرحلة الثانية: بلورة المدخل الإداري في دراسة الإبداع والاستراتيجية بوصفها مدارس منفصلة.
- المرحلة الثالثة: تنامي المدخل المعرفي ودمج الإبداع والاستراتيجية عبر مفهوم الإبداع الاستراتيجي.

ثانياً- مفهوم الإبداع الاستراتيجي Strategic Innovation

يوضح قاموس أكسفورد أن الإبداع مأخوذ من الكلمة اللاتينية Innovave، وأن معناها الفاعل الأولى وهو التغيير إلى شيء ما يكون جديداً وللتغيير والتجديد. وبالتعويل على مدخل التمييز بين المصطلحات فلا بد أن نميز بين الإبداع وبين:

١- الابتكار Creativity: فقد عرف الابتكار بأنه إيجاد أو تطوير فكرة جديدة لمنتوج أو عملية جديدة، أما الإبداع فهو الترجمة التجارية لتلك المنتوجات أو العمليات التي ظهرت من خلال الابتكار.

٢-الاختراع Invention: عرف من قبل المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) بفكرة يتوصل إليها المخترع وتنتج حلاً لمشكلة معينة، وأن المديرين يعتبرون الاختراع البد المنفرد في الشكل والصياغة وتوظيف الأشياء.

إن الاختراع الذي تقوم به Alerander Graham سنة ١٩٧٦ للتلفزيون قد تحول إلى إبداع بعد تحوله إلى واقع يتم العمل به بالنسبة للمجتمع في عام ,١٩٧٨

٣-الإنجاز Acheving: الإنجاز يعني الوصول إلى الأهداف بنجاح، ولا شك أنه يمكن اعتبار الإبداع إنجازاً ولكن ليس العكس، فالإنجاز ليس بالضرورة إبداعاً.

٤-الريادية Entrepreneurship: تتضمن المكونات الجوهرية للريادة اكتشاف الفرص واستغلاله، وأن الإبداع كثيراً ما يكون مقترناً مع الريادية ويؤكد Durcker 1994 أن الإبداع أداة محددة للرواد والقادرين أن يمثلوا كنظام بالإضافة إلى ذلك يؤكد Douglos 2001 أن الريادية هي وسيط بين الاختراع، الإبداع، والنجاح، وأن الخلق، البصيرة، تحقيق الفرصة. القابلية على الحياز التفكير الجانبي وحل المشاكل هي مقدرات ريادية مطلوبة لدى جميع الكوادر.

٥-التغيير Change: يحدث نتيجة جهد مقصود يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لتغيير الأفراد، والمجموعات والهياكل والعمليات التنظيمية لجعلها ملائمة لبيئة العمل الجديدة أو المتوقفة، إن كل إبداع هو تغيير، ولكن ليس كل تغيير هو إبداع، كذلك ليس كل تغيير يحدث بفعل الإبداع، وهو إبداع يمكن اعتباره استراتيجياً.

ويعرف الإبداع الاستراتيجي بأنه إعادة تشكيل المفهوم الأساسي لأنموذج العمل التجاري، وإعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر القواعد وتغير طبيعة التنافس لإنجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن ويحقق نمواً مرتفعاً للمنظمات. ويضع Markides تعريفاً أكثر عمومية

عندما يصف الإبداع الاستراتيجي بأنه طريقة مختلفة أساساً للتنافس في العمل السائد الذي تتنافس فيه المنظمات.

ثالثاً- الإبداع الاستراتيجي وفق منظور بعض الباحثين

بما أن البيئة الخارجية تتغير باستمرار، وأن هذا التغيير يتطلب في بعض الأحيان إيجاد قواعد جديدة للعبة. فعلى لمنظمة إمكانية في إحداث تغيرات في البيئة الخارجية، وإن الحقيقة التي نعيشها في عالم اليوم، أن المنظمات لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية والبقاء في ظل التغيرات الموجودة في عالم اليوم إلا من خلال الإبداع؛ لأن المنظمات المبدعة تستطيع أن تحتفظ بمتراكم من الخبرة بالتغير والفرص الموجودة في البيئة احتفاظاً يمكنها من أن تستجيب للأفكار والأنشطة التي تجعلها محافظة على نموها وربحها. لذا نورد ما صرح به بعض الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأعمال فيما يخص الإبداع الاستراتيجي.

- هنري فورد: لا يستطيع المتنافسون الذين يتمكنون من التفوق على الآخرين الاستمرار بالتفوق ما لم يستمروا في الإبداع والتطوير. وفي حالة اعتقادهم أن المنتوج وصل إلى مرحلة الكمال وليس به حاجة إلى شيء آخر سوى الاستمرار بالإنتاج عندها تحل نهايتهم.
- بيتر دراكر "إن على المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات المبدعة" كما أعد أرنست ديل الإبداع إحدى الوظائف الرئيسة لمدير المنظمة.

رابعاً: مقدرات الإبداع الاستراتيجي

ينظر إلى الكفايات الجوهرية والمقدرات على أنها مجموعة من المهارات المتميزة والموجودات التكاملية والروتينات التي تمثل أساس القدرات التنافسية لمنظمة معينة. ويختلف في ذلك، حيث يشير إلى اختلاف مفهوم الكفاءات الجوهرية والمقدرات ويمثلان بعدين مختلفين، إلا أنه يشير إلى تكامل المفهومين لأنموذج واحد، في حين تركز الكفاءات الجوهرية على نقاط محددة على امتداد سلسلة القيمة، فإن المقدرات على أساس واسع أكثر، حيث إنها سلسلة القيمة برمتها.

تسعى عموم المنظمات للوصول إلى الميزة التنافسية إلا أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ربما يبدو مثالياً لأكثر المنظمات، إن بفعل الاضطراب البيئي تتسارع المنظمات لمحاكاة إبداعات منافسيهم وينجحون في ذلك في أكثر الحالات، ويعتمدون الإبداع المستمر بوصفه مسألة حاسمة لنجاح الأعمال. وإن تحقيق هذه الإبداعات يستلزم مقدرات منظمة تمكنها من تنمية مواردها وخصوصاً غير الملموسة باتجاه تحقيق غايات محددة تصب في النهاية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

خامساً: تصنيف مقدرات الإبداع الاستراتيجي

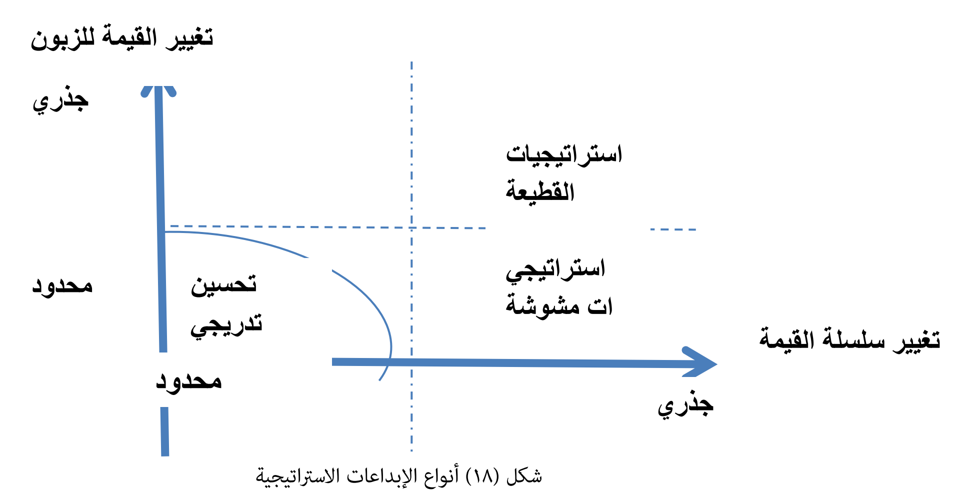
صنفت مقدرات الإبداع الاستراتيجي إلى صنفين هما:

١- التعلم التنظيمي Organizational Learning.

٢- العمل الفرقي Team work.

سادساً: أنواع الإبداعات الاستراتيجية

إن الإبداعات الاستراتيجية عادة تأخذ بعين الاعتبار القيمة أو العرض أو مجموعة الفوائد التي يحصل عليها الزبون لقاء المنتج أو الخدمة التي يتلقاها من المنظمة، أو قد تمس سلسلة القيمة في حد ذاتها أي كيف تتم نشاطات سلسلة القيمة بالنسبة للمنافع التي سيحصل عليها الزبون، لذا هناك منظمات تؤثر في قيمة الزبون، وهناك من يؤثر على سلسلة القيمة وهناك من يؤثر على الاثنين معاً.



شكل (١٨) أنواع الإبداعات الاستراتيجية

أ. استراتيجيات التحسين التدريجي: عندما يكون التغيير والتأثير في القيمة للزبون والتأثير على سلسلة القيمة يكون محدوداً سيعتبر تحسيناً تدريجياً، وهنا على المنظمة أن تقوم بتحسين إمكانياتها أو ما تقدمه أو تحسيناً على الميزة التنافسية بشكل تدريجي وطبيعي.

٢. الاستراتيجيات المشوشة: تسمى بالاستراتيجيات المشوشة لأن المنظمة تقدم تعديلاً على نماذج الأعمال وتخلق تشويشاً ونوعاً من التذبذب في الأسواق كتقديم أشياء جديدة كإبداعات جديدة وتغييرات بالنسبة لقيمة الزبون أو تغييرات في سلسلة القيمة خلافاً لما هو معتاد.
٣. استراتيجيات القطيعة: هنا تقوم المنظمة تنتهي أو تبتعد عن نماذج الأعمال المعتادة، وتقوم بخلق نموذج أعمال جديد أو محفظة أعمال جديدة لا يمت بصلة لنموذج الأعمال القائم.

سابعاً: المحيط الأحمر والمحيط الأزرق.

هناك باحثان اهتما في المنظمات ذات الإبداعات والتفرد والتمايز في السوق التنافسية، وكيف تبني المنظمات استراتيجياتها، وسمي هذا النوع باستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean). إذ تمثل استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المنظمات المبدعة مثل: (آبل، مايكروسوفت، آيكي، سامسونج)، وقد اقترح الباحثان وهما: روني موبورن وتشان كيم، في كتابهما سنة ٢٠٠٥ بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق واعتمد الاسم بشكل رسمي لهذا النوع من الاستراتيجيات".

تقدم المنظمات وفق استراتيجية المحيط الأزرق منتجات جديدة مما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة وطرح مفهوم جديد خلافاً للمنظور التقليدي الذي يسمى المحيط الأحمر (Red Ocean) والذي يشير إلى المنافسة الحادة والندية بين المنظمات على سوق محدود، أما المنظمات ذات المحيط الأزرق فإنها تذهب إلى أعالي المحيطات، حيث تجد مجالاً رحباً وواسعاً بعيداً عن المنافسة، وتخلق أسواقاً وفضاءات جديدة وقواعد عمل تختلف عما هو مألوف لذلك سميت باستراتيجية المحيط الأزرق، والآتي جدول (٢) يوضح الفرق بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق:

جدول (٢) الفرق بين المحيط الاحمر والمحيط الازرق

	المحيط الأحمر	المحيط الأزرق
١	المنافسة في سوق قائمة	مساحة سوق بعيدة عن تناول المنافسين
٢	الهدف هزم المنافسين	ميزتها أنها واسعة ومفتوحة تجعل المنافسة محدودة
٣	استغلال امتيازات قائمة ومتاحة	خلق طلب جديد

٤	كسر حلقة المقايضة المعتادة بين التكلفة والقيمة المضافة	مقايضة الكلفة بالقيمة المضافة، كلما تحملنا تكاليف إضافية قدمنا قيمة مضافة جديدة
٥	مواءمة لنظام المنظمة وأنشطتها مع الخيار الاستراتيجي للمنظمة المعتمد على استراتيجية التمايز والكلفة المنخفضة معاً.	مواءمة لنظام المنظمة وأنشطتها مع الخيار الاستراتيجي المعتمد على استراتيجية التمايز أو التكلفة المنخفضة.

أما أهم المبادئ التي تقوم عليها استراتيجية المحيط الأزرق فهي:

(١)تصور مفهوم جديد للسوق الذي يجب أن تستهدفه المنظمة.

(٢)التركيز على الصورة الكبيرة وليس الأرقام، ففي المنافسة الضيقة نتعامل مع الأرقام مثل ما هي، لكن عندما نكون في حالة استراتيجية المحيط الأزرق فنبحث عن رؤية الصورة كاملة بشكل عام ولا نهتم كثيراً في تفاصيلها.

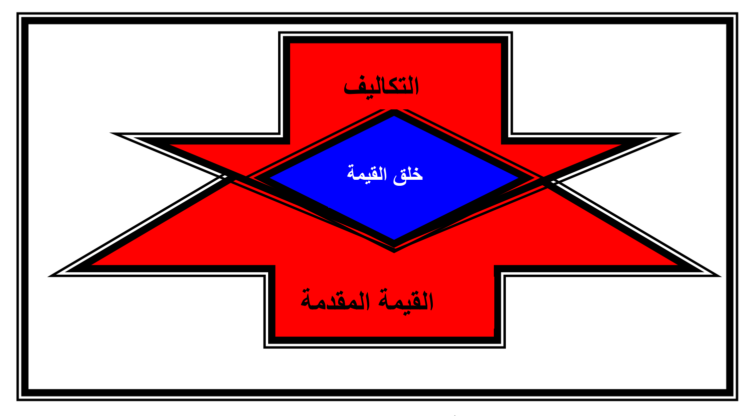
(٣)أن يمتد الطلب إلى أبعد من الطلب الحالي، أي البحث بعيداً عن حدود السوق الحالية.

(٤)محاولة خلق السياق الاستراتيجي الذي يتناسب مع هذه الاستراتيجية.

(٥)في عملية التنفيذ نحاول التغلب على العقبات المنظماتية.

(٦)جعل التنفيذ متكاملاً مع الاستراتيجية أو جزء منها.

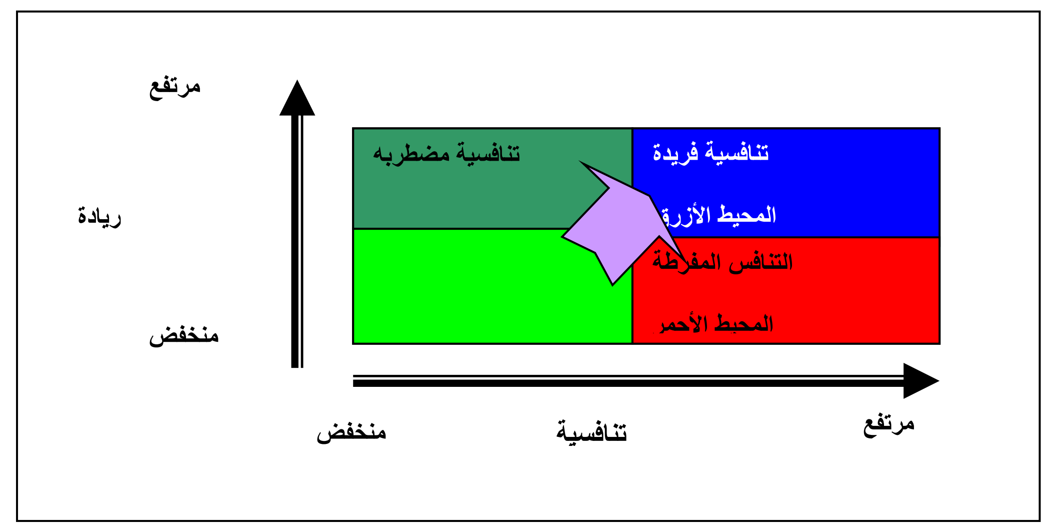
أشارت (داود :٢٠١١) إلى أن مصطلح إبداع أو خلق القيمة (Value Innovation) يجمع بين التوجه نحو الكلفة والتوجه نحو تقديم قيمة للزبون، وأن النجاح في هذا المسعى من دون فرض علاوة سعر، يؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق. وأن الفلسفة التي يتم الانطلاق منها لتحقيق هذا التوجه هي (التميز والتقليص) في ذات الوقت. إذ يتم العمل على استبعاد وتقليص عناصر الكلفة، التي لا تؤدي إلى تحقيق التمايز. وأن جانب قيمة الزبون، يتم فيه التركيز على إبداع عناصر جيدة في المخرجات التي يتم تقديمها. ولخلق المحيطات الزرقاء، لا بد من دفع الكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبون للأعلى باستمرار، لأن خلق القيمة يأتي من المنفعة والسعر اللذين تقدمهما المنظمة للزبائن. وأن هذا التوازن بين المنفعة والسعر والكلفة يسهم في خلق محيطات زرقاء مستدامة وهذا ما يوضحه الشكل (٢٢) (2005،Kim&Mauborgne).



شكل (٢٢) خلق القيمة

Source: Kim & Mauborgne: 2004 "Blue Ocean Strategy" Harvard Business OCTOBER. PP.7،Review

لذلك تستطيع المنظمات خلق قيمة من خلال أنواع من تنافسية المنظمات، فعندما تكون المنظمات ذات تنافسية أقل فإنها تحقق نمواً أقل بالأرباح والنمو، لذلك فهي غير رائدة في مجال عملها، ولا بد أن تستعمل استراتيجيات دفاعية لخوض مضمار التنافس في محيطها الأحمر، لكثرة عدد المنافسين ولا سيما عندما يكون هناك تماثل للمنتج أو تفوقهم على المنظمة من خلال استعمال أكثر من أسبقية تنافسية. ولا بد لها أن تخلق ميزة جديدة لمنتجاتها أو تعيد نشاطها في السوق. وعليه، تكون تنافسية شديدة أو هجومية، لكن المنظمة ذات ريادة منخفضة، لأنها لا تستطيع أن تبدع أو تبادر بإجراءات سباقة للفوز بالتنافسية، أو اغتنام الفرص الموجودة في البيئة التنافسية. وعندما تكون المنظمة ذات ريادة عالية تهتم بالإبداع والابتكار والدخول بمغامرات جديدة لأسواق دولية وعالمية، فهي سباقة في تحسين منتجاتها وتستعمل استراتيجيات دفاعية للمحافظة على حصتها السوقية، فهي بذلك تستطيع الخروج من محيطها الأحمر وشدة المنافسة بين المنافسين والتفوق عليهم بما يتسم به من خصائص ريادية تؤهله الفوز والتفرد في مجال عمله. وقد يكون هذا التفوق غير مستدام فلا بد من تحسين مكانتها باستمرار للمحافظة على بقائها.



شكل (٢٣) أنواع تنافسية منظمات الأعمال

الفصل العاشر

القبعات الست في التفكير

أولاً: مفهوم القبعات الست

ثانياً: فكرة استراتيجية القبعات الست

ثالثاً: استعمالات القبعات الست في الشركات العالمية

رابعاً: أنواع القبعات الست

أولاً: مفهوم القبعات الست في التفكير

يعد (إدوارد دي بونو) مؤسس نظرية القبعات الست، هو طبيب بريطاني من أصل مالطي متخصص في جراحة المخ وحاصل علي الدكتوراه في علم النفس والفلسفة .

لقد عبر إدوارد دي بونو عن كل محطة بقبعة، وكل قبعة حددها بلون معين، والسبب في اختيار القبعات أنها ترتدى على الرأس، والرأس هو مكان التفكير. واختار إدوارد دي بونو الألوان لتمييز القبعات وفضلها عن الأسماء، لأنها تضيف نوعًا من الجو النفسي على عملية التفكير، وتستثير مشاعر نفسية مختلفة لدى البشر. وهذه القبعات ليست حقيقية، وإنما نفسية ومعنوية ترمز للتفكير فقط، ولكن يمكن استخدامها بشكل حقيقي لجذب الانتباه وتسهيل طريقة الشرح. ويمكن استخدامها في المواقف الحياتية، وليس في التدريس فقط.

يؤكد (دي بونو) أهمية استراتيجية القبعات الست بقوله: إنها توجه الانتباه نحو مناحٍ متعددة للقضية أو المشكلة وأن المتدرب على هذه الاستراتيجية يكتسب مهارة التفكير فيما يواجه من مواقف من عدة زوايا وأبعاد مختلفة: (الموضوعية، والعاطفية، والنقدية، والإيجابية، والإبداعية، والتوجيهية)، وأن تبني هذه الاستراتيجية في التأمل في المواقف أو المشكلات، قد ينقل الفرد من رفضها أو قبولها فقط، إلى توسيعها وتوحيدها مع مواقف أخرى وإضافة شيء لها أو حذف جزء منها لتصبح أكثر فائدة ومنفعة مادية أو معنوية، وفي الوقت نفسه تسهم في تخليص الأجيال من سلبيات التفكير الموجه (De Bono: 2003)، كما أنها تشجع الأفراد على مهارة جمع المعلومات حول المشكلة أو الموقف وتزودهم ببيئة آمنة للتعبير عن مشاعرهم حيال المشكلة ولا يوجد فيها عقاب أو استهزاء بأفكارهم ومشاعرهم وتنمي مهارات النقد والتقويم والموازنة والتحليل وطرح الأفكار ذات الاحتمالات المتعددة والتفكير الإيجابي وتشجع على الاكتشاف والبحث والتقصي، والابتكار والإبداع والتوجيه والتنظيم والتنفيذ، وفي الوقت نفسه تساعد المدرسين على معرفة مستويات المخزون الذهني عند طلبتهم وتعطي المدرسين فكرة وافية عن الأساليب التي يستعملها طلبتهم لمعالجة الأفكار المتنوعة في المواقف التعليمية (عبد نور، ٢٠٠٥). ظهرت هذه الاستراتيجية وتطورت في سوق العمل والتجارة كغيرها من الاستراتيجيات إلا أنها سرعان ما انتقلت إلى ميدان التربية والتعليم وأصبحت من أكثر الاستراتيجيات الحديثة

التي تحظى باهتمام الباحثين والدارسين والمهتمين بتنمية التفكير بكل أنماطه وأشكاله وحل المشكلات في معظم المواد الدراسية والأوضاع التعليمية المعقدة.

ويمكن تعريف القبعات الست للتفكير، وهي:
تقسيم التفكير إلى ستة أنماط أو محطات واعتبار كل نمط أو محطة كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة . أو هي تحول الموقف الجامد إلى موقف مبدع فإنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع والوصول إلى القرار الصحيح. وهناك شرطان مهمان يجب الالتزام بهما عند تنفيذ هذه الاستراتيجية:

(١) المرور بالقبعات الست جميعها دون إغفال أي منها.

(٢) التركيز في كل قبعة علي الجانب المحدد لها ومنع التداخل بين القبعات.

ويرى (دي بونو) أن اختيار القبعات تم على أساس:
١- ارتباط القبعات بالرأس منطقة العقل والتفكير.
٢- سهولة ارتداء وخلع القبعة (تبديل القبعة – تبديل التفكير).
٣- عادة لا تبقى القبعة طويلاً على الرأس لأننا سرعان ما نغيرها بتغير الظروف، وهكذا الأفكار، فقد نعجب بفكرة ما في وقت معين، ونتخلى عنها في وقت لاحق كالقبعة التي لا يمكن أن نلبسها مدة طويلة، وكذلك الفكرة يجب ألا تعيش طويلاً لدينا.
٤- القبعة التي تلبس طويلاً تتسخ وتفقد أناقتها وكذلك الفكرة فإنها إن بقيت مدة طويلة في رؤوسنا فإنها قد تصبح بالية لا جدوى منها.
٥- ربط التفكير برمز ولون. (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤).

ثانياً: فكرة إستراتيجية القبعات الست:

ترجع فكرة القبعات الست إلى المفكر (إدوارد دي بونو) الذي طرح كثيراً من الأفكار حول تعليم التفكير، وتستند هذه الفكرة إلى الملاحظة التي يشعر بها كل شخص في أي نقاش، إذ يتبنى أحد الأطراف موقفاً ما يدافع عنه دفاعاً مستميتاً ولا يستمع إلى فكرة المعارض الذي يضطر إلى أن يدافع هو الآخر عن فكرته، مما يؤدي إلى جدل عقيم وخصومات ونزاعات عديدة دون الوصول إلى نتيجة تفيد أياً من الطرفين، تعمل نظرية القبعات الست على توصية الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، أي أن الشخص يمكن أن يلبس أياً من القبعات الست الملونة التي تمثل منها لوناً من ألوان التفكير، ويستعمل هذه الطريقة المديرون المنفذون في شركة (تيبون) اليابانية التي تفوق في حجمها شركة (آي بي إم)، وشركة (أبل) للكمبيوتر (سلوم، ٢٠٠٩).

هنا طرح (دي بونو) فكرة إستراتيجية القبعات الست عن طريق ما يأتي(علاوي:٢٠١٥):

أ- البديل عن الجدال: يركز فكر المناقش الغربي على محاولة التحرك نحو الأمام عن طريق النقاش وأخذ موقف، عند الفريق (أ) وجهة نظر معينة، والفريق (ب) لا يوافق عليها، يفترض أن يعطي النقاش التالي استكشافاً وافياً للموضوع، ولكن غالباً ما يثبت أبطال الرواية من أماكنهم وينصب اهتمامهم أكثر على الفوز بالنقاش أو خسارته أكثر من استكشاف الموضوع، وتأخذ إستراتيجية القبعات الست بأيدينا نحو الطريق الصحيح في النقاش للحصول على نقاش أكثر إنتاجاً، ويمكن للفريقين (أ، ب) أن يرتديا القبعة في الوقت نفسه لاستكشاف المخاطر، ويمكن لهما أن يضعوا القبعة الصفراء لاستكشاف الفوائد، ويمكنهما أن يرتدوا القبعة الخضراء لتفتح أمامهم الاحتمالات وبدلاً من التفكير المعادي هناك (الاكتشاف) بالتعاون، ولهذا السبب أخذت هذه الاستراتيجية بشغف من قبل الذين يديرون الاجتماعات، وأخيراً هناك طريقة حديثة للتخلص من نظام النقاش التقليدي.

ب- الغرور والأداء: غالباً ما يكون الغرور والأداء مرتبطين جداً مع بعضهما في أثناء التفكير، فالشخص الذي لا يحب فكرة معينة لا يقوم بأي جهد لإيجاد نقاط تدعم الفكرة، والعكس صحيح، تفرق استراتيجية القبعات الست بين الغرور والأداء، وتجعل عنده التحدي لاستعمال قبعات مختلفة، وفي الحقيقة تختبر شعور الحرية لديه، لأنه لا يكون محدداً بموقف واحد، إن الشخص الذي لا يحب فكرة معينة سوف يقوم بجهد تحت لواء القبعة

الصفراء لإيجاد بعض الفوائد، والشخص المتحمس لفكرة معينة سوف يطلب منه النظر في الصعوبات تحت مظلة القبعة السوداء، غالباً ما يتكون بوساطة تلك القبعات لدى المفكر أحاسيس تجعله يغير فكرته حول موضوع معين.

ج- الإصرار على السلبية: نجد عدداً من الأشخاص حذرين بطبيعتهم ويشعرون أن عليهم أن يضعوا أمامهم دوماً للمخاطر المحتملة، في النقاشات العادية لا شيء يمنع الشخص من الاستمرار في سلبيته، باستعمال نظام القبعات الست ستكون هناك فرصة واسعة للسلبية في تلك اللحظة (تحت القبعة السوداء)، ولكن في أوقات أخرى لا يوجد مكان للسلبية نجد بهذه الطريقة إن السيطرة الطبيعية للقبعة السوداء تتناقص، أو كان هناك شخص سلبي ما، فأنت تقول (ها هي قبعة التفكير السوداء، نأخذ المزيد منها)، وسوف تقول بعد قليل: (لقد أخذنا كثيراً من التفكير بالقبعة السوداء – وعلينا الآن أن نحاول التفكير بطريقة القبعة الخضراء) يجب أن يبقى مرتدي القبعة السوداء هادئاً أو يقوم بجهد القبعة الخضراء.

د- مساحة للإيجابية أو التفكير الإبداعي: تجعل القبعات الصفراء والخضراء الفرصة متاحة لتخصيص وقت للجهد الإبداعي المدروس وكذلك لجهد إيجابي، إنه ليس من الطبيعي أن نتيح زمناً للإبداع أو وقتاً للتفكير الإيجابي إلا عندما تعجبنا الفكرة، ولكن ما إن نقوم بالجهد المطلوب حتى تحظى بنتائج حسنة، إن التدفق الطبيعي للتفكير والمناقشة لا يتيح وقتاً كافياً لجهد إبداعي (إلا لو حضرت الفكرة في الحال)، كما أنه لا يوفر الوقت لجهد إيجابي.

هـ- اللعبة: كما يسميها دي بونو، كلما كان استثمارك أكبر في استراتيجية القبعات الست على أنها (لعبة) ساعد ذلك على دعم الاستراتيجية، إذ قام كل واحد بجهد القبعة الصفراء، فالذي يأتي بتعليقات تخص القبعة السوداء يشعر بالحرج، ولو أنك أعددت نفسك للعبة القبعات (مستعملاً ألوان القبعات) في أوقات أنت لست بحاجة إليها فإن الطريقة سوف تكون متاحة عندما تحتاجها فعلاً: مناقشات عنيفة، أزمات، صراع، مشاهد عقائدية، وغير ذلك.

و- ليست فئات: من الصحيح تماماً أن عدداً من الأشخاص هم أفضل من غيرهم في طريقة أو نمط من التفكير، ومن الصحيح أن عدداً من الأشخاص يرتاحون لنوع معين من التفكير أكثر من غيره وأود أن أركز بشدة على كون القبعات الست ليست فئات أو وصفاً ولا أريد من يظن نفسه في المجموعة على أنه متخصص في التفكير تحت القبعة السوداء مثلاً، أو

من تظن نفسها صاحبة القبعة الخضراء وما إلى ذلك، هذا تماماً عكس ما تهدف إليه استراتيجية القبعات الست، يجب أن يقوم كل فرد (بجهد) باستعمال جميع القبعات، وعندما تقوم المجموعة بالتفكير بطريقة القبعة الخضراء، فيجب على كل واحد أن يفكر بالطريقة نفسها في ذلك الوقت، وإذا اختار الشخص أن يكون هادئاً في كل الأوقات ما عدا عند استعمال قبعته المفضلة، عندها يطلب منه مباشرة بعضاً من وجهات النظر تحت مظلة القبعة الخضراء أو الصفراء.

من السهل جداً رؤية القبعات كفئات، هم بالفعل فئات لسلوك التفكير، وليس فئات للناس، وكما أن لاعب الجولف يحتاج ليجرب استعمال كل المضارب، فإن المفكر يجب أن يحاول استعمال وتجربة كل القبعات. (De bono، 1992).

ز- الاستعمال لغرض ما: إن أكثر ما يتردد استعماله للقبعات هو الاستعمال الغرضي، وهذا يعني أن تطلب قبعة واحدة في وقت واحد أي تطلب بعضاً أو طريقة معينة من التفكير أو تقوم بتغيير نمط معين من التفكير، يجري نقاش عادي قبل استعمال القبعة وكذلك بعد استعمالها، القبعة الواحدة تستعمل كطريقة مريحة لتغيير التفكير، ويمكن أن تطلب من أي شخص آخر أن يضع أو يخلع قبعة معينة ويمكن أن تعلن عن القبعة التي ترتديها، (إني أضع القبعة السوداء، وها هي الصعوبات التي أتوقعها) يمكن أن تسأل المجموعة بأكملها أن تضع قبعة ما (أعتقد أن لدينا الوقت الذي لدينا فيه شيء من التفكير بالقبعة الصفراء)، فلن يكون هناك أي أذى، صارت القبعات الست بعد مدة جزءاً من الحضارة المشتركة، وتستعمل بنحو حر ومنظم لتغيير أنماط مختلفة من التفكير (De bono، 1997).

ح- الاستعمال المنظم: هناك أوقات عندما يريد شخص أو مجموعة باستكشاف سريع لموضوع ما، ويمكن عمل هذا بوضع تسلسل مرتب للقبعات ومن ثم المرور عليها، واحدة تلو الأخرى، وقضاء حوالي أربع إلى خمس دقائق في كل منها، وليس هناك ترتيب معين للتسلسل، لأن هذا يختلف بحسب الموضوع، وفيما إذا تم طرحه مسبقاً، ومن الذي سيقوم بالتفكير، هناك بعض المؤشرات الرسمية التي تساعد على اختيار التسلسل على سبيل المثال، من المفيد استعمال القبعة السوداء في النهاية للبحث في الصعوبات والمخاطر، وللنظر في مدى ملاءمة الفكرة، وهذه يجب أن تتبعها القبعة الحمراء، التي تسمح للشخص أن يقول: (هذه الفكرة لا تصلح في وضعها الحالي، ولكن ما زال لدي شعور أن هناك احتمالات للفكرة، لذا دعونا نجد طريقة تجعلها تعمل)، وهنا نسمح

للمشاعر بأن تمنع تعطيل فكرة لا تستعمل في وقتها الحالي، فقد تكون هذه الإرشادات مربكة عند هذه النقطة فقط، لأن القارئ أو المستقبل سيحاول باستمرار تذكر التسلسل الصحيح، تعطي الإرشادات بنحو كامل في التدريب الرسمي لاستعمال التفكير بإستراتيجية القبعات الست ولتحقيق الهدف بنحو عملي، يكفي الاتفاق على تسلسل يبدو معقولاً ومن ثم يتم استعماله، وهذا يعطي نتائج إيجابية جيدة (دي بونو، ٢٠٠٥).

ثالثاً: استعمالات القبعات الست في بعض الشركات

يقول (إدوارد دي بونو)، في كتابه (الإبداع الجاد: ٢٠٠٥): إن استراتيجية القبعات الست للتفكير بسيطة جداً، ولكن من نوع السهل الممتنع، فقد كان هناك اجتماع وقت الإفطار في (طوكيو) عاصمة اليابان لعرض الترجمة اليابانية لكتاب قبعات التفكير الست، وقد حضر هذا الاجتماع مجموعة من الرؤساء التنفيذيين لبعض أكثر الشركات اليابانية شهرة، فضلاً عن السيد (هيساشي شينتو) الرئيس التنفيذي في (يثبون للتلغراف والهاتف)، وكان قد تم اختيار السيد (شينتو) رجل اليابان لتلك السنة بسبب عمله الفذ في تخصيص تلك الشركة الكبرى، وفي ذلك الوقت كانت لدى (NTT) موظفون بعدد (٣٥٠٠٠٠) وتعادل قيمتها في سوق المال أكثر من قيمة أكبر من خمس شركات في الولايات المتحدة الأمريكية مع بعضها، أعجبت فكرة القبعات الست السيد (شينتو) وطلب من المسؤولين لديه قراءة الكتاب، ويضيف (دي بونو) أنه بعد مضي ستة أشهر قابل السيد (شينتو) مرة أخرى، وقد أخبره أن الإستراتيجية كان لها تأثير قوي على المسؤولين لديه الذين صاروا الآن أكثر إبداعاً وأكثر بناء إذ كانوا قبل ذلك لا يطرحون من الأفكار إلا الأفكار التقليدية كباقي أفراد المؤسسات الأخرى، ولكنهم ما لبثوا أن اعتادوا على طرح الأفكار عن طريق تخيل وضع القبعات التي ترمز إلى الإبداع، وطلب مني أن أقدم حديثاً للهيئة التي يعمل معها ولمديري الإدارات العليا في (NTT) (دي بونو، ٢٠٠٢).
وقد جربت شركة (أبل للكمبيوتر) استعمال استراتيجية القبعات الست في التفكير، فقد كانت اجتماعاتهم من قبل تقليدية تؤطرها العشوائية في طرح الأفكار وتبينها أو نقدها ورفضها كلياً، ثم وزعت على أعضاء الإدارة المجتمعين نسخاً من كتاب القبعات الست وكان ذلك قبل أن توفر النسخة المسموعة – فصارت اجتماعاتهم بعد ذلك منطقية وأكثر نشاطاً وإبداعاً وفعالية (دي بونو، ٢٠٠٢ \ش).
كما استعملت شركة (IBM) الأمريكية للإلكترونيات استراتيجية القبعات الست كجزء جوهري من برنامج التدريب لــ(٤٠٠٠٠) من منتسبيها الإداريين حول العالم، وتم استعمالها بنحو موسع مع شركة (دي بونو برودنتال) وهي من شركات التأمين الصناعية الكبرى في كندا فقد استعملت هذه الشركة أساليب التفكير ونماذجه وأنماطه المتعددة أو (الجانبي) كما يسميه (دي بونو)، وكذلك الحال مع الشركات اليابانية العملاقة مثل: (تويوتا، نيسان، وهوندا) لصناعة السيارات، وشركة فورد في بريطانيا (دي بونو، ٢٠٠٥: ٥١، ٢٢). (عبد نور، ٢٠٠٥: ٩).

وفي الاتجاه نفسه فقد اختارت مجلة (تايم) الشخص الذي كان وراء النجاح المتميز للألعاب الأولمبية التي أقيمت في لوس أنجلوس (رجل عام ١٩٨٥) في شهر يناير، إنه (بيتر يو بروث) ومن الطبيعي أن خسائر هذه الألعاب تصل إلى مئات الملايين من الدولارات، وعلى الرغم من أن سكان المدينة صوتوا ضد صرف أي مبالغ من صندوق بلدية المدينة على الألعاب فإن الألعاب الأولمبية لعام (١٩٨٤) حققت أرباحاً إضافية وصلت إلى مائتين وخمسين مليون دولار أمريكي، ويعزا هذا النجاح إلى المفاهيم والأساليب الحديثة التي تم تنفيذها بكفاءة وقيادة حكيمة، فقد وضح ذلك (بيتر يو بروث) في مقابلة مع صحيفة واشنطن بوست بتاريخ ٣٠ سبتمر ١٩٨٤، إذ أشار إلى كيفية استعماله التفكير الإبداعي المتعدد المتفرع، وذلك من التحاقه بمحاضرات (دي بونو) في بوكا واتون في فلوريدا وكذلك في مركز واشنطن (دي بونو، ٢٠٠١: ١٠).

رابعاً: أنواع القبعات الست للتفكير

١- القبعة البيضاء

أ. تدل القبعة البيضاء على التفكير المحايد.
ب. اختار إدوارد دي بونو اللون الأبيض لقبعة التفكير المحايد لأنه يرمز إلى النقاء والصفاء.
ت. لا بد من استعمالها في بداية الموضوع.
ث. بياض اللون لهذه القبعة يدل على الحيادية، لذلك هي طريقة التفكير المحايد.

في هذه القبعة نركز على:
(١) الحقائق المجردة من العاطفة.
(٢) الأرقام والإحصائيات وكافة المعلومات المتعلقة بالموضوع دون تحليل أو تفسير أو إبداء رأي.

تستخدم هذه القبعة للإجابة على هذه الاسئلة:
(١) ماذا أعرف؟
(٢) ماذا أريد أن أعرف؟
(٣) أين أجد المعلومات اللازمة؟

٢- القبعة الحمراء

أ. تدل هذه القبعة علي التفكير العاطفي.
ب. اختار إدوارد دي بونو اللون الأحمر لقبعة التفكير العاطفي لأنه يرمز إلى المشاعر والعواطف.
ت. نركز في هذه القبعة على الجوانب العاطفية ووصف المشاعر نحو الموضوع وذلك لأن العواطف جزءًا هامًا من عملية التفكير الشاملة للموضوع.

عند ارتداء هذه القبعة نركز على:

(١) الاهتمام بالمشاعر فقط دون حقائق أو معلومات حيث تتمثل تلك المشاعر في:
* الغضب – الخوف – الحب – الكره ....إلخ * .
(٢) رفض أو قبول الحقائق دون مبرر عقلي بل اعتمادًا على المشاعر والأحاسيس.

تستخدم هذه القبعة للإجابة علي هذه الأسئلة:
(١) ما طبيعة مشاعرك في هذا الموقف؟
(٢) ما رد فعلك في هذا الموقف؟

٣- القبعة السوداء

أ. تدل هذه القبعة على التفكير السلبي.
ب. اختار إدوارد دي بونو اللون الأسود لقبعة التفكير السلبي، لأنه يرمز إلى التشاؤم والسلبية.
ت. هذه القبعة مكون هام من مكونات التفكير لأنها تقودنا بالتفكير المنطقي إلى احتمالات فشل الموضوع والمشكلات والمخاطر التي يمكن أن تواجهنا والخسائر المترتبة، كما أنه لا بد من ارتداء هذه القبعة حتى لا نبالغ في توقع النجاح أو نغامر دون حساب.

عند ارتداء هذه القبعة نركز على:
(١) استعمال المنطق في نقد الآراء ورفضها.
(٢) توضيح أسباب عدم النجاح.
(٣) توضيح نقاط الضعف.
(٤) توضيح الجوانب السلبية.
(٥) توضيح العوائق والصعوبات والمشاكل.

تستخدم للإجابة على هذه الأسئلة:
(١) ما المشاكل المتوقعة؟

(٢) ما المخاطر المحتملة؟
(٣) ما طبيعة الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا؟

هذه القبعة مكملة للقبعة السوداء.
_ عند ارتداء هذه القبعة نركز على:
(١) البحث عن الجوانب الإيجابية للموضوع.
(٢) البحث عن عوامل النجاح.
(٣) البحث عن الآمال والطموحات.
(٤) البحث عن الفوائد والأرباح.
(٥) نقاط القوة في الموضوع.
(٦) الفرص المتاحة والحرص علي استغلالها.

تستخدم للإجابة عن هذه الاسئلة:
(١) ما الفوائد؟
(٢) ما الإيجابيات؟
(٣) ما القيمة الفعلية التي سنحصل عليها؟

٥- القبعة الخضراء

أ. تدل هذه القبعة على التفكير الإبداعي.
ب. اختار إدوارد دى بونو اللون الأخضر لقبعة التفكير الإبداعى لأنه يرمز إلى النمو والازدهار والحياة.
ت. من خلال هذا اللون نتخذ من طبيعة الحياة مثالا للتطور والتغيير.

عند ارتداء هذه القبعة نركز على:
(١) طرح البدائل المختلفة والأفكار الجديدة.
(٢) الخروج عن الأفكار القديمة والمألوفة.
(٣) توليد حلول للمشكلات المتوقعة.

(٤) كيفية التعامل مع المخاطر التى تواجهنا.
(٥) إنماء مهارات التفكير.
(٦) الاستفادة من الإمكانات الموجودة لدينا لخلق أفكار وإبداعات جديدة.

تستخدم للإجابة عن هذه الأسئلة:
(١) هل هناك طرق أخرى لتنفيذ هذا الشيء؟
(٢) ماذا يمكننا أن نفعل أيضاً تجاه هذا الأمر؟
(٣) ما الاحتمالات القائمة؟
(٤) ما الحلول التي سنتخذها في مواجهة هذه الصعاب؟

٦-القبعة الزرقاء

أ. تدل هذه القبعة على التفكير الموجه والشمولي.
ب. اختار إدوارد دي بونو اللون الأزرق لقبعة التفكير الموجه والشمولي لأنه يرمز إلى لون السماء الأزرق والمسطحات المائية التي تحيط بالأرض.
ت. السماء الزرقاء تطل علينا من أعلى وتعني الهيمنة والتحكم والسيطرة على التفكير ذاته. .
ث. تمثل دور المنسق والمنظم.
ج. عادة ما تستخدم في نهاية الموضوع.

عند ارتداء هذه القبعة نركز على:
(١) التحكم في سير عملية التفكير والنتائج التي تم الوصول إليها.
(٢) وضع خطة للعمل على الموضوع واتخاذ القرار.
(٣) محور الموضوع وتوجيه الحوار والنقاش للخروج بأمور عملية.
(٤) ترتيب الأفكار واختيار القرارت المناسبة والفعالة ووضع خطط لتنفيذها.

تستخدم للإجابة على هذه الأسئلة:
(١) كيف نلخص الموضوع والأفكار التى تم طرحها؟
(٢) ما القرار المناسب والفعال في الموضوع المطروح؟

الفصل الحادي عشر

التوجه الاستراتيجي للقادة الرياديين

أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي للقادة الرياديين.

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي.

ثالثا: دور رأس المال الريادي في التوجه الاستراتيجي لخلق القيمة المضافة.

رابعاً: أبعاد التوجه الاستراتيجي.

خامساً: الربط بين التوجه الاستراتيجي وحاكمية المنظمة وريادية الأعمال.

سادساً: أسس بناء الاستراتيجية في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

التوجه الاستراتيجي للقادة الرياديين في منظمات الأعمال

أولاً: التوجه الاستراتيجي:

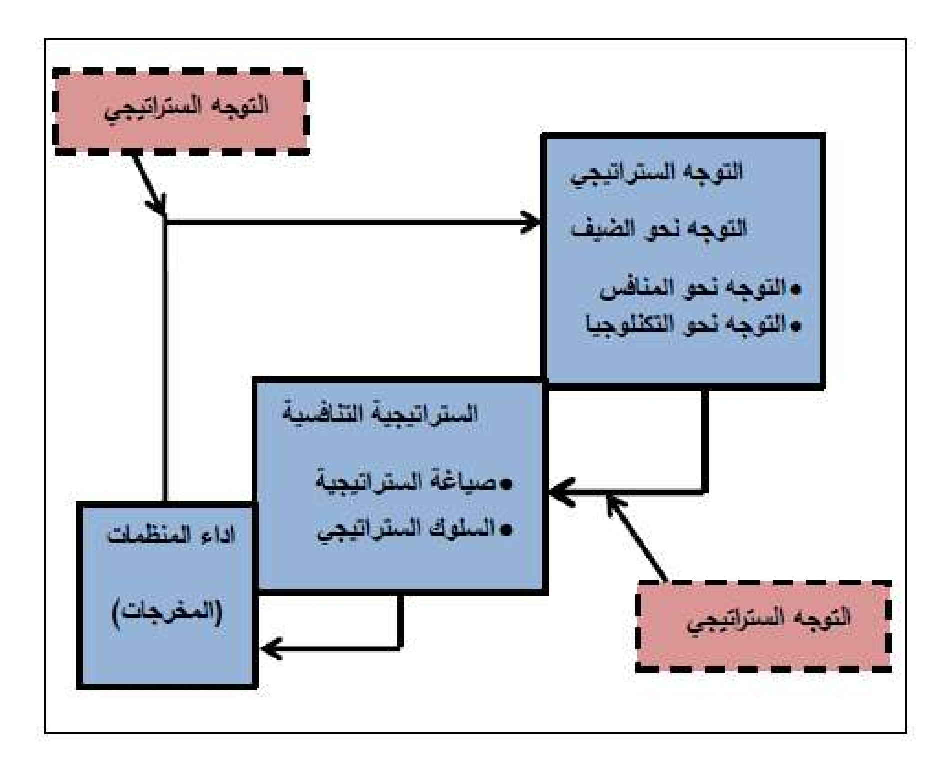
يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة، الذي تشخص عبر موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية. وهكذا فإن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد.

ينبثق التوجه الاستراتيجي من نتائج التفكير الاستراتيجي لتحديد المعالم التي ترشد إدارة المنظمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية، إذ يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها من جهة أخرى، فضلاً عن فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية والعمل على بناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً، إذ يعتمد تحديد توجه استراتيجي واضح ودقيق على مرتكزات عديدة منها: وجود نظام معلومات استراتيجي فعال - أنظمة تدقيق بيئية - نظم رقابة استراتيجية تنبؤات مستقبلية بالتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة، إذ إن غالبية المنظمات تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات لإيصال توجهاتها الاستراتيجية إلى المهتمين بنشاط المنظمة ومخرجاتها من خلال رؤية شاملة يحدد من خلالها حال المنظمة مستقبلاً، تليها مرحلة صياغة رسالة المنظمة المشتقة من الرؤية الاستراتيجية، ثم اشتقاق الغايات العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تترجم إلى أهدافها، وقدم العديد من المفكرين والباحثين مفاهيم التوجه الاستراتيجي إذ عرفها (Gatignon&xuereb ،١٩٩٧) بأنها "منهج محدد يؤدي إلى إرساء عمل المنظمات من خلال إدراك القيادة لبيئتها المحيطة، ومرونة ردود الأفعال تجاه هذه البيئة للوصول إلى الغاية التي تبتغيها المنظمات"، وهناك من رأى أنها "التصورات والقابليات والميول والحوافز والرغبات الإدارية المعينة التي تسبق وتوجه التخطيط الاستراتيجي، وتعمل على تطوير العمليات واتجاه المنظمة" وأشار إليها (الراوي، ٢٠٠١) بأنها "أداة لتنسيق جهود المنظمة عن طريق تحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير بها أولاً، ومرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتسويغ شرعية

وجودها"، وهناك من رأى أنها "أحد أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرسالة والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء، وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينتقى من خيارات ملزمة التنفيذ. وبين (٢٠٠٢، renko&tikkanen) إلى أن التوجه الاستراتيجي يتضمن ثلاثة توجهات بارزة تتمثل بالآتي:

- التوجه نحو الضيف: تشير إلى قابلية وإرادة المنظمة لتشخيص وتحليل وفهم واستجابة حاجات الضيف.
- التوجه نحو المنافس: وتركز على القابلية والإرادة لتشخيص وتحليل واستجابة نشاطات المنافسين، إذ يساعد هذا التوجه المنظمة على فهم نقاط القوة والضعف (القصيرة الأجل والطويلة الأجل والحالية والمحتملة) للمنافسين.
- التوجه نحو التقنية: يقصد بها قابلية وإرادة المنظمة لاكتساب قاعدة تقنية قوية واستعمالها لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، ويتضمن هذا التوجه نشاطات البحث والتطوير والمسح التقني.

يفيد التوجه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة إذ يعد دليلاً على ربط جميع الخطط فيها فضلاً عن تحديد الأولويات بالنسبة لنشاطات المنظمة. والشكل (٢٤) يبين الطبيعة الدورية للتوجه الاستراتيجي.



شكل (٢٤) الطبيعة الدورية للتوجه الاستراتيجي[٢٠]

[20] Source: Renko، Maija and Tikkanen Joni، (2002)، Strategic orientations in networked high technology product development، Turku School of Economics and Business Administration، Department of Marketing، Technical Reports No.12،p.4. :خرید لم ن رق

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي

يسهم التوجه الاستراتيجي للمنظمات في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية، والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً. إذ إن تحديد توجه استراتيجي واضح ودقيق يقوم على مرتكزات عديدة منها، وجود نظام معلومات استراتيجي فاعل، وأنظمة تدقيق بيئية، ونظم رقابة استراتيجية، وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المنظمة وحدد أهمية التوجه الاستراتيجي كل من: (wood&Robertson،١٩٩٧) (الدهدار، ٢٠٠٦) من خلال تحقيقه للآتي:

- يسهم التوجه الاستراتيجي في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية فضلاً عن العمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي للمنظمة خارجياً.
- يؤثر التوجيه الاستراتيجي على المدراء في صياغة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية مثل (مستوى مهارة الأفراد- خصائص المنتج- القابليات التقنية) فضلاً عن تأثيره المباشر الذي يتبناه المدراء في عمل المنظمة مستقبلاً والمرتبط بالمستوى النهائي لإنجازات المنظمة.
- يفسر التوجه الاستراتيجي تصرفات القيادات الإدارية مثل (الميل الشخصي نحو المخاطرة - الموضوعية- استخدام المعلومات) والتي لها تأثير قوي في سلوك الإدارة وأداء المنظمة.
- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- توحيد جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

ويمكن تحديد أنواع التوجه الاستراتيجي التي تتبناها منظمات الأعمال بالآتي:

أ- التوجه الاستراتيجي العدائي: يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وقدرة المنظمة وسرعتها في تنمية المواد بسرعة أكبر من المنافسين.

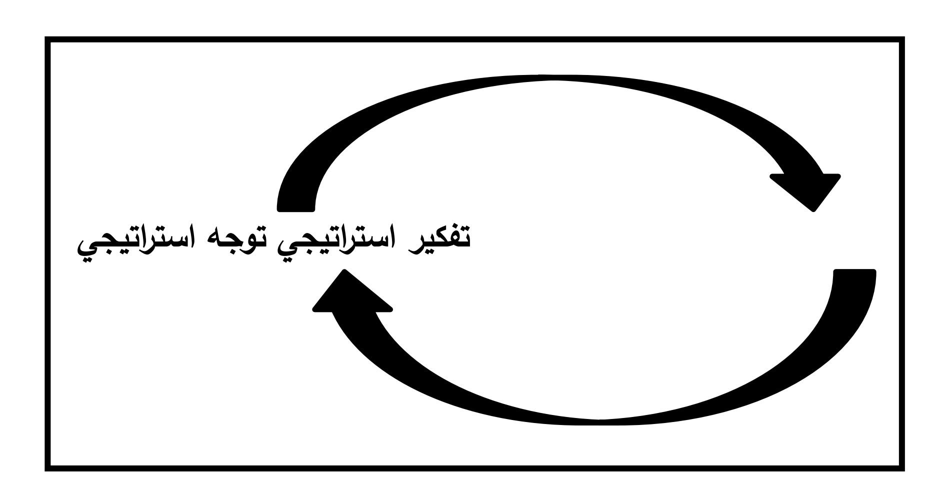
ب- التوجه الاستراتيجي التحليلي: يعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.

ت- التوجه الاستراتيجي الدفاعي: السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.

ث- التوجه الاستراتيجي المستقبلي: مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

ج- التوجه الاستراتيجي الاستباقي: يتمثل بالسلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للتجديد والابتكار فضلاً عن المبادرات المتبناة من المنظمة.

وبين (baloch&inam،٢٠١٠) أن عملية التفكير الاستراتيجي مهمة لجميع مستويات العاملين، وذلك عن طريق إنشاء القيم، تأسيس المبادئ لضمان منظمة ناجحة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية مما يؤكد أهمية وجود التفكير الاستراتيجي في هيكل التوجه كعملية استراتيجية إذ يعد التفكير مكوناً عضوياً في هذه العملية بغض النظر عن موقعه من حيث الأسبقية إذ يستفاد من هذا الأمر في كيفية معالجة المشاكل، إذ إن الفكرة الجيدة تكون مطلوبة، فيما تتضمن العملية تقديم المشكلة أو الفرصة وبعدها يتم توليد أكبر قدر من الأفكار بوقت محدد، إذ إن دور التفكير الاستراتيجي لتحديد التوجه لا يختلف عن دوره في تغيير أو تقييم وجهة المنظمات، إذ يمثل التلازم بينهم دوره والموضحة في الشكل (٢٥).



الشكل (٢٥) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي

يبين العلاقة المنطقية بين المفهومين إذ يكمن دور التوجه من خلال الأفكار، فضلاً عن كونه عملية تستلزم التطبيق مما سيواجه متغيرات تتطلب إعادة النظر بالأفكار السابقة لإيجاد حلول جديدة تتعامل مع المعطيات المستحدثة.

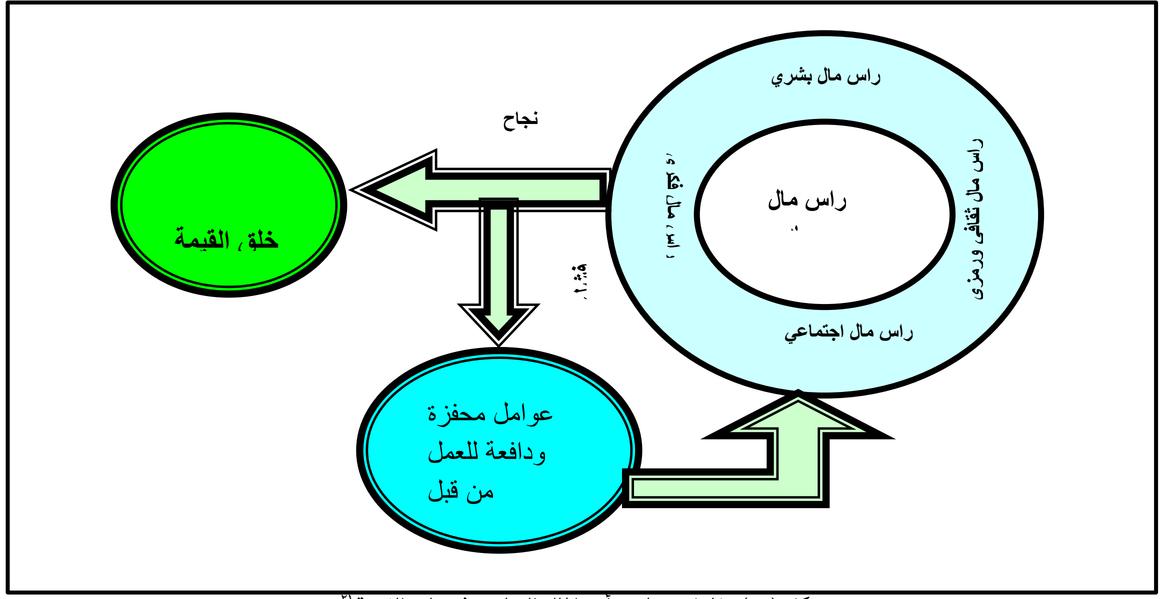
إذ يعد التوجه الاستراتيجي حلقة الوصل بين حاكمية المنظمة وريادية الأعمال، لأنه يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي، من خلال بناء سيناريوهات وصياغة الاستراتيجيات التي تحقق رسالة المنظمة الهادفة للبقاء في السوق وتحقيق الريادية والتفوق في البيئة التنافسية.

ثالثاً: دور رأس المال الريادي في التوجه الاستراتيجي لخلق القيمة

يعـد رأس المـال الاجتماعـي عنصـراً رئيســاً فـي رأس المـال الريــادي، إذ أشار (Adler & Kwon: 2002) إلى أن الريادي يستعمل غالباً رأس المال الاجتماعي للحصول على الموارد التي يحتاجها في البدء بمشروع أو توليد مغامرات جديدة. لأنه يزودالمنظمات بالفرص وتوقع المخاطر، وقد حدد (Adler & Kwon: 2002) كلا من: المعلومات، والتأثير، والتآزر، كنتائج لرأس المال الاجتماعي. ويمكن أن يكون الإبداع والريادية معرقلين من قبل جماعات النسيج، فلا بد من فهم أفضل لكيفية تطوير رأس المال الاجتماعي لما له من دور في تدفق الريادية والتي تعد المصدرالداخلي للتنافسية وفي خلق القيمة.

وعليه، يوجد لدى الكثير من الرياديين الإرادة الفاعلة لمواجهة المخاطر، وهذا ما أكده "فينس لومباردي" بقوله: "الإرادة هي الفارق بين الشخص الناجح والآخرين وليست القوة والمعرفة". إذ تسهم كل من المنظمات الكبيرة والصغيرة بخلق القيمة من خلال توجهها نحو الزبون وتمايزها بمنتجاتها وخدماتها الفريدة، وتمسكها واهتمامها بالموارد البشرية من رأس مال بشري، والاجتماعي والثقافي والفكري الذين يساهمون في تقدم المنظمة على منافسيها في بيئة الأعمال ولما له من دور فاعل في خلق القيمة المبتكرة التي تعود بفائدة لكل من حملة الأسهم والعاملين والزبون.

لقد صاغت الباحثة أنموذجاً لدور رأس المال الريادي في خلق القيمة للمنظمات، بناءً على اطلاعها على الفكر الاستراتيجي والريادي، ومن خلال مراسلتها لعدد من الباحثين، وأجاب بالإيجاب وأثنا على الفكرة كل من: (Bostjan Antoncic) و(Cezar Scarlat) من جامعة (Politehnica) في رومانيا. والشكل (٢٦) يوضح أنموذج مصادر رأس المال الريادي في خلق القيمة للمنظمات.



شكل (٢٦) تفاعل مصادر رأس المال الريادي في خلق القيمة[21]

[21] المصدر: داود، فضيلة سلمان:٢٠١١" تنافسية المنظمات وفق حاكمية الشركات وريادية الأعمال" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

رابعاً: أبعاد التوجه الاستراتيجي للقادة الرياديين

اتخذ الفكرالاستراتيجي رؤية القادة الرياديين وسماتهم وكيف يؤثرون في صياغة وتوجيه الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، إن الرياديين هم أفراد يملكون وظائف قيادية مثل تزويد المنظمة برؤية لتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة، كذلك تسهم القيادة الريادية في بناء مركز متين للمنظمات في أسواقها المحلية والدولية من خلال السمات الشخصية التي يتمتعون بها مثل الرؤية، والقدرة على حل المشاكلات واتخاذ القرار، وتبني المخاطرة.

لقد أشار (VenKatraman، 1989) إلى وجود ستة أبعاد للتوجه الاستراتيجي وهي: (الهجوم المبرمج، والتحليل والتخطيط، والأساليب الدفاعية، والرؤية المستقبلية، والاستباقية، والمخاطرة المحسوبة) (Choy، 2007) وهذه الأبعاد هي:

أ- الهجوم المبرمج:

لقد أشار (VenKatraman، 1989) إلى أن ميزة الهجومية تنعكس في مواجهة المنظمة لتحديات المنافسين بصورة مباشرة ومقصودة للمحافظة على بقاء المنظمة في السوق، من خلال تخصيص الموارد للحصول على حصة سوقية أكبر. وتتضمن استراتيجيات مثل: (تقليل الأسعار، والتمايز، واستهداف نقاط ضعف المنافسين، وجودة السلع والخدمات، وترويج المبيعات، والإعلان عن طاقات التصنيع)، وبذلك تستطيع المنظمات اقتفاء أثر النمو وتكثيف هجومها في الأسواق. إن ميزة الجانب الهجومي للتوجه الاستراتيجي تكون باستغلال الموارد وكيفية تطويرها بشكل سريع أكثر من المنافسين، فالاستراتيجية الهجومية تولد قيمة مضافة للأداء في نمو المبيعات والربحية، وقد تستعمل المنظمات التكتيك الهجومي من قبل المنظمات في أسواقها التنافسية مثل: (الهجوم المباشر، وهجوم التجنب، وهجوم العصابات) إذ تسهم هذه التكتيكات في بقاء المنظمات في ممارسة أعمالها والمحافظة على بقائها في الأسواق.

ب- الأساليب الدفاعية:

تستعمل المنظمات أساليب متعددة للدفاع عن منتجاتها من المنافسين مثل: (تشييد حواجز دفاعية، وتقليل الهجوم، وزيادة الانتقام المتوقع) أو حماية إحدى القوى الجوهرية أو التكنولوجية أو المحافظة عليها. وعليه فإن مستوى أعمال المنظمة يمكن أن يعتمد على قدرتها في المحافظة على هيمنتها ضمن مجالها، مع اهتمام أقل بالتطور خارج هذا المجال المحدد. وأن التركيز على سوق محدد يولد مستويات عالية من الأداء، ويعتمد هذا التصور على المكاسب

الكفء التي تستمد مــن مــدى ضيــق مـــن الأنشطــة مــع وجــود تـغييــر قليــل فــي الــممارســات والإجــراءات الـرسميــة.

ج- التحليل والتخطيط:

يعكس بعد التحليل والتخطيط الخاص بالتوجه الاستراتيجي القدرة على بناء المعرفة للمنظمة، وتحقيق عملية التعلم التنظيمي. وميزة هذا البعد تستطيع به المنظمة حل المشكلات التي تواجهها والتي تضمن معرفة السياقات البيئية الداخلية والخارجية كلها.

وقد أشار إلى هذا البعد كل من: (Mintzberg :1973) في التخطيط للمنظمة ودراسة (Miller:1983) في التخطيط لأنواع مختلفة من المنظمات، فهو يساعد على تخصيص الموارد بشكل أفضل وموجه نحو هدف محدد في البيئة من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة بناءً على الفرص السوقية وتجنب التحديات البيئية.

د- القراءات المستقبلية:

لقد أشار (VenKatraman، 1989) إلى أن القراءات المستقبلية تنعكس في القرارات الاستراتيجية الحالية. لذا تؤكد تصورات الأدارة الاستراتيجية على علاقة الرؤية بأداء الأعمال، بالرغم من قيود عدم الاستقرار والتخطيط اللاخطي والبيئآت المضطربة. إذ يبقى الاستعداد التنظيمي محافظاً على دور معين ليس فقط في تقليل قلق المنظمة بشأن حالة المستقبل التنافسي وإنما أيضاً يقدم تصــوراً لمعرفــة مــدى التغير المحتمــل فــي مؤشــرات التنافسيــة والصناعة والسوق.

هـ- الاستعداد للفرص:

وهو سلوك مبادر للكشف عن الأسواق لأجل استغلال الفرص. ويعد هذا البعد عنصراً أساسياً بالنسبة للسلوك الإبداعي، فهو يعكس تصور المنظمة بشأن اكتشاف الفرص، وكيفية استثمارها ومواجهة التغير في المحيط التنافسي. وميزة هذا البعد هو تحقيق الميزة التنافسية بسبب فاعلية المنظمات في خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة. وعليه فيمكن أن تكون المنظمة قائدة للسوق وتستعمل إحدى استراتيجيات بورتر التنافسية فتكون سباقة في مجالها التنافسي، ويمكن أن تكون المبادر الأول في طرح منتجات جديدة فتكون الأولى في مجال عمالها ومتميزة بالابتكار والإبداع.

ح- المخاطرة المحسوبة:

تنعكس المخاطرة في اتخاذ القرار التنظيمي. وميزة المخاطرة للتوجه الاستراتيجي، يمكن أن يوصف على أنه الخسائر أو المكاسب الممكنة التي تأتي جراء نشاط معين. أن المنظمات المتوجهة نحو المخاطر تقوم بتجميع الموارد والمهارات الريادية لمواجه المخاطر، والبحث عن المغامرات الجديدة.

خامساً: الربط بين التوجه الاستراتيجي وحاكمية المنظمة وريادية الأعمال

يمكن أن تؤثر حاكمية المنظمة كثيراً في العمليات الداخلية لمنظمة الأعمال. وأن الجوانب الأساسية الأربعة لها والمرتبطة بالعمليات الداخلية تتضمن (التوجه الاستراتيجي، والتوقعات المالية، وقضايا الشفافية، ونشاط المساهمين) يمكن أن تؤثر في أداء المنظمة. إذ يعرف الاتجاه الاستراتيجي بتوجه بعيد الأمد للمنظمات. وتتطلب الحاكمية من أعضاء مجلس الإدارة تعيين أفراد ذوي تفكير استراتيجي إلى المنظمة لضمان التوجه الريادي للمنظمات. وكذلك تتطلب الإفصاح عن النتائج المالية بشكل فصلي وسنوي والتي تسمى من قبل بعض المصارف العراقية عينة الدراسة (تقاريرالإفصاح) وهي مقرة من قبل البنك المركزي العراقي.

إن قضايا انعدام الشفافية من قبل المنظمات، سيؤدي بها إلى الفشل في تطلعاتها الاستثمارية، لأن المساهمين يرغبون بمعرفة ماذا تعمل المنظمات، وما هي طبيعة الأنشطة التي تعظم بها أرباحهم، وهل تمارس المنظمة أنشطة للإنفاق على البحث والتطوير، وزيادة التعلم التنظيمي وريادة المنظمة، وهل لديها آليات رقابة داخلية. إذ يفرض قانون البنك المركزي العراقي على المصارف الحكومية والأهلية بتشكيل لجان التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية وهو مطلب من متطلبات حاكمية المنظمة. وعليه فيعد التوجه الاستراتيجي حلقة الوصل بين المتغيرات الرئيسة لموضوع الدراسة. إذ يربط بين متغيرات حاكمية المنظمة وريادية الأعمال وبين تنافسية المنظمات، سواء أكانت التنافسية على المستوى المحلي أو الدولي أو العالمي. فعلى القيادة الريادية أن تحدد توجه المنظمة من خلال الرؤية والرسالة وصياغة الاستراتيجية، لأن التوجه الاستراتيجي سيسهم في اقتفاء أثر الفرص وكيفية استثمارها بشكل أفضل.

سادساً: تحليل التوجه الاستراتيجي في ظل الاستراتيجية المستخدمة

تقوم المنظمات من أجل تحقيق الأهداف باتخاذ قرارات بشأن التوظيف، التكنولوجيا المستخدمة، طرق العمل، حجم العمل،..... إلخ. أي أن حياة المنظمة منذ نشأتها وأثناء نموها وحتى تحقيقها رؤيتها ومن ثم صياغتها لرؤىً أكثر طموحاً، ستعتمد بشكل أساسي على وضع أهداف وبذل الجهود المناسبة لتحقيقها في إطار توجهها الاستراتيجي، نظراً لسرعة التغيرات الخارجية، فمن البديهي أن تكون الاستراتيجية بنفس الديناميكية والمرونة بحيث تواكب كافة المستجدات ذات العلاقة، حيث ما يبدو "استراتيجياً" مناسباً اليوم، قد يكون غير قابل للتطبيق في غضون أشهر، لذا من الممكن أن تحليل التوجه الاستراتيجي يرفع مستوى أداء المنظمات وذلك من خلال مساعدتها في:

١- معرفة ما يحدث في بيئتها المباشرة ومحاولة التنبؤ بما يمكن أن يحدث من خلال قراءة الإشارات التي تسبق أي تغيير خارجي.
٢- تقييم أثر مستجدات البيئة الخارجية على أعمال المنظمة وأدائها.
٣- الاستعداد للاستجابة بفعالية، حيث الاستفادة من الفرص والتقليل من المخاطر.

وبذلك ينطوي تحليل التوجه الاستراتيجي على العملية التالية:

١- تحليل الإطار الاستراتيجي للمنظمة والذي يتكون من الرؤية، الرسالة، القيم، والفلسفة.
٢- تحليل العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين (الزبائن، موردين، منافسين، إلخ).
٣- تحليل إشارات التغيير في البيئة الخارجية.

سابعا: أسس بناء الاستراتيجية في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمة

على الرغم من التأكيد على أن وضع أسس ثابتة للاستراتيجية يتناقض مع التغيرات الدائمة للطرق التكتيكية التى تتسم بسرعة التغير لمسايرة التطورات الحادثة سواء الداخلية منها أو الخارجية لكن يمكن القول إن القواعد والأسس تمثل الخطوط الأساسية التى يمكن إنتاجها في بناء الاستراتيجية التربوية ومن بين هذه القواعد والأسس ما يلى:

١- أن نقطة البدء في بناء الاستراتيجية هى تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومقارنتها بالوسائل والإمكانات مع ملاحظة ضرورة الملاءمة بين الأهداف وطرق تحقيقها.

٢- مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالمرونة مع القدرة على مواجهة ما ينشأ من تغيرات بعضها محتمل والبعض الآخر يرتبط بعامل التغير مع ملاحظة أن هناك عوامل طارئة يمكن أن تحدث لذا يراعى أن تكون الاستراتيجية دينامية ومرنة.

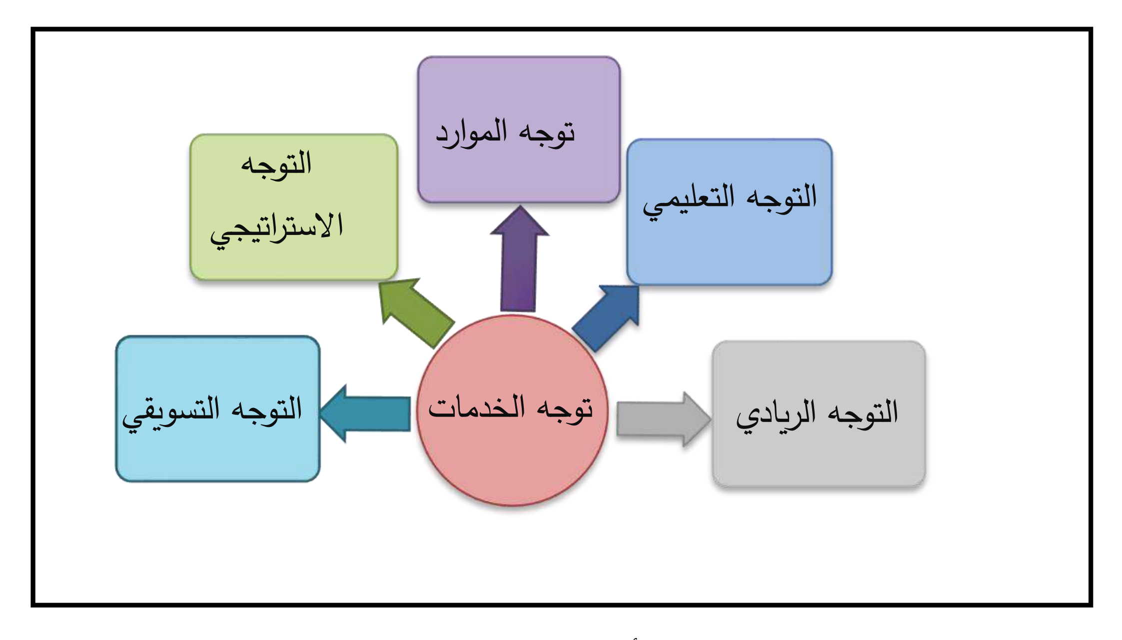
٣- أن الاستراتيجية بناء عقلى تنظيمى يعمل على تحقيق الأهداف التى تضعها السياسة، كما أنها تالية لها في التنظيم، لكنها ليست منفصلة عنها.

٤- أن الاستراتيجية بجميع مستوياتها تسبق التخطيط، ومن ثم فإنها لا تهتم بالتفصيلات الواجبة في مجال التخطيط.

٥- مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالشمول والتكامل في علاقاتها بواقع أنشطة المنظمة .

٦-ينبغي أن يُراعى الاستمرارية الاستراتيجية مع اعتماد كل مرحلة على المرحلة التى تسبقها، وعلى أن يكون المدى الزمني مناسباً حتى يمكن التنبؤ بالتغيرات المتوقعة الحدوث.

أن التوجه الاستراتيجي يعكس فلسفة المنظمة للقيام بتعديلات جذرية على مجموعة من القيم والمعتقدات التي توجه عمل المنظمة محاولة الوصول بها إلى الأداء المتفوق، فقد حدد التوجهات الاستراتيجية بخمسة أنواع من التوجهات وهي: التوجه التسويقي (MO)، توجه الموارد (RO)، توجه الخدمات (SO)، التوجه التعليمي (LO)، والتوجه الريادي (EO)، والشكل (٢٧) يوضح هذه التوجهات.



شكل (٢٧): أنواع التوجهات الاستراتيجية[22]

ويمكن توضيح هذه التوجهات حسب الجدول (٣):

جدول (٣): التوجهات الاستراتيجية المختلفة للمنظمات

ت	التوجه	وصفه
١	التوجه التسويقي (MO)	التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يدعم ويؤيد مفهوم التسويق.
٢	توجه الموارد (RO)	التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي ينطبق عليه مبادئ وجهة النظر القائمة على الموارد.

[22] Source: Lamberts، Lucio and Paladino، Angela، (2013)، "Moving Forward with Service Dominant logic: Exploring the Strategic Orientation of a Service - Centred View of the Firm "، Journal of Business since and applied management vol.8، No.1، p.4.

٣	توجه الخدمات (SO)	أحداث الخدمة، الممارسات، الإجراءات داخل إطار العمل المتوقع وخدمة مكافآت التفوق.
٤	توجه التعليمي (LO)	النشاط المعمول به داخل نطاق المنظمة والذي يتضمن إنشاء واستعمال المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية.
٥	التوجه الريادي (EO)	الممارسات والسلوكيات التي تشجع ريادة الأعمال في المنظمة، إذ إن الريادة هي المدى الذي تبدع به المنظمة، والعمل بشكل استباقي، وتقبل المخاطر.

الفصل الثاني عشر

التخطيط الاستراتيجي

أولاً: نشأت وتطور التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

رابعاً: مبادئ التخطيط الاستراتيجي

خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

سادساً: معوقات التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

سيتناول الفصل مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه والفوائد والمبادئ والمعوقات التي تواجه المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: نشأة التخطيط الاستراتيجي

يعود ظهور المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجيّ إلى عام ١٩٥٠م في الولايات المتحدة الأمريكيّة، وأدّى إلى التأثير على قطاع الأعمال في الشركات، والمساهمة في التدريب على إعداد الميزانيات الماليّة، وفي الفترة الزمنيّة بين منتصف عامي ١٩٦٠م و١٩٧٠م أصبحت أفكار التخطيط الاستراتيجيّ مُنتشرةً في أغلب الشركات الكبيرة. في هذا الوقت عملت الحكومة الأمريكيّة على وضع ميزانيّةٍ لتطبيق البرامج، وتَسجيل المعلومات حول التكاليف الخاصّة بالأنشطة المُرتبطة بالتخطيط الاستراتيجيّ.(٥)، في عام ١٩٨٠م أصدرت الشركات، والمنظّمات، والمنظمات العامة اعترافاتها حول نجاح التخطيط الاستراتيجيّ، وتقديمه مجموعة من الفوائد التي تدعم عملها، وخصوصاً بعد تطبيق التسويق لأعمالها الذي اعتمد على وجود استراتيجيّةٍ مُعيّنة، وحرصت جامعة هارفرد تحديداً كلية إدارة الأعمال التابعة لها على وضع مجموعة من النماذج، وصياغة سياسة خاصّة في التخطيط الاستراتيجيّ العام، والذي تضمّن وضع منهج خاص به احتوى على معلوماتٍ حول الفرص، ونقاط الضعف والقوّة والتهديدات، وتمّ تطبيقه على نطاق العمل في جامعة هارفارد، وشكّل لاحقاً النموذج المُعتمد للتخطيط الاستراتيجيّ. لذا مر التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوى والأبعاد بعد مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي:

السنة	المرحلة
من سنة (٥٠٠) ق.م حتى الآن	مفهوم عسكري بحت
سنة (١٩٢٠)	ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد)

سنة (١٩٥٠)	أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق ظهر
سنة (١٩٥٥ -١٩٥٠).	انتشار فرضية مفادها أن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر.
وذلك خلال الفترة (١٩٥٥-١٩٩٠).	الخطة البعيدة المدي تأخذ معنى الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه.
منذ سنة (١٩٩٠).	تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص
خلال الفترة (١٩٩٠ -١٩٩٥).	سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلاً عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تتكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة
منذ سنة (١٩٨٠).	أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام)
من سنة (١٩٨٩).	تناول تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها
ابتداء من سنة (١٩٩٢ – ١٩٩٩)	ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط، وطرح أفكار عن القيادات، والعقول التي يتعين أن تفكر بطريقة استراتيجية
٢٠٠١من – إلى الآن	تقدم التفكير الاستراتيجي على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق، ودونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو استراتيجية

جدول (٤) مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مفهوم يعمل على تحديد وكتابة الأهداف طويلة المدى، وتجزئة هذه الأهداف إلى أهداف تفصيلية، وتجزئة الأهداف التفصيلية، إلى برامج وإجراءات ومهام، ومعرفة المتطلبات التي يحتاجها كل هدف، ووضع مؤشر قياس أداء ومؤشر تنفيذ خاص به، وربطه بجدول زمني محدد، وتوزيع هذه المهام وبتنفيذها وتجميعها نصل إلى تحقيق الرؤية العامة التي تهدف المنظمة الانتقال إليها، ويتم كل هذا بطريقة محددة واقعية قابلة للتنفيذ وفي إطار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد المخاطر والفرص ونقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمنظمة، إذن التخطيط الاستراتيجي ليس شيئاً عادياً، ولكنه مجموعة من المفاهيم، الإجراءات، والأدوات التي يمكن أن تساعد المنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، لتصبح أكثر نجاحاً في أدائها لرسالتها أو تنفيذها رؤيتها وخلقها للقيمة العامة، وذلك من خلال:

١. أن مدراء وقادة الحكومة ومنظمات الإدارة العامة تواجه تحديات كبيرة وصعبة نتيجة للتوجهات والأحداث المؤثرة في العقد الأخير في العراق خصوصاً، وأبرزها الإرهاب، الفساد، البطالة، الفقر والمرض، الجفاف والخدمات.
٢. المنظمات التي تريد أن تنجو من الفشل وتؤدي عملاً جيداً ينبغي أن تستجيب للتحديات المتواصلة، وبالتالي يزداد تركيزها نحو إعداد استراتيجيات.
٣. نحن في العراق نريد من المنظمات الحكومية أن تنتج الخدمات وتقدمها بشكل متميز للمواطنين، مما يتطلب منها أن تفكر، تعمل أو تتصرف، وتتعلم استراتيجياً، والتخطيط الاستراتيجي مصمم بالأساس لمساعدة قادتها على ذلك.

لذا فإن التخطيط الاستراتيجي هو جميع الجهود الموجهة لإنتاج أو توليد قرارات أساسية ومسارات عمل يمكن أن تشَذب وتحدد شكل ووجهة المنظمة نحو "من تكون هي، وماذا تعمل، ولماذا تؤدي ذلك". وأن جميع المنظمات (العامة والأعمال)، هي في حالة ثبات من التغيير والتحول، إذا ما فكرت إداراتها أنها مستقرة، ولا تحتاج لذلك. فالأفراد حالهم أنهم يأتون ويذهبون، الأدوار تتغير من وقت لآخر، الموازنات هي الأخرى تتغير، وأصحاب المصالح يحتاجون ويتوقعون التغير في البيئة. وما إلى غير ذلك، لذا يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة لتصميم المستقبل والسعي لجعل هذا التصميم واقعياً. ولأجل أن يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً، يجب أن يكون موجهاً بشكل عملي، ويرتبط مع التخطيط التكتيكي والتشغيلي. كما يجب

أن يرتبط مع كل أنواع التخطيط الوظيفي متضمناً تكنولوجيا المعلومات، المورد البشري، التمويل، وخطط الأعمال الأخرى.

ثالثًا: أسباب توجه المنظمات إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي

١. يعد واحداً من الخيارات التي تجعل المنظمات تعرف إلى أين تريد أن تذهب، وكيف تدير التغييرات بنفسها من خلال أجندة أو مفكرة تتناول إنجازاتها في المستقبل.
٢. التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب أو طريقة للتفكير، العمل، والتعلم. وعادة ما يجعل المنظمة تتخذ النظرة الشاملة من حيث التركيز على "الصورة الكبيرة". ولكن في نفس الوقت فإن هذا التخطيط يتوجه نحو الأعمال المحددة والمستهدفة.
٣. كما أن التخطيط الاستراتيجي أحياناً يحمل في طياته المنظور الاستباقي أكثر من توجهه نحو التصرفات الاستجابية أو رد الفعل. فهو في هذه الحالة يكون مرناً وعملياً.
٤. أنه المؤشر السليم لاتخاذ القرارات وتخصيص الموارد في المجالات الصحيحة لها داخل المنظمة.
٥. يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقياساً واسعاً وجمع معلومات فاعلة، وضوح الرسالة كي تكون مرضية، وقضايا تخاطب الجميع على طول المسار، فضلاً عن اكتشاف البدائل الاستراتيجية والتأكيد على المضامين المستقبلية للقرارات الحالية.
٦. التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يسهل الاتصالات، المشاركة، ويكيف المصالح المتباعدة، ويقدم النصائح إلى متخذ القرار.
٧. توثق وتناقش البيئة من حيث وجودها وعملها فيها، وتكتشف تلك العوامل والاتجاهات التي تؤثر في أسلوب إدارة أعمالها وتنفيذها لأدوارها في المجتمع. وتوضيح وتحديد نوع القضايا أو التحديات التي تواجهها.
٨. تحديد الأهداف التنظيمية، وصياغة الرؤية من حيث إلى أين تريد أن تمضي.
٩. تطوير الاستراتيجيات لتلبية تلك الأدوار المناطة بها، وتحقيق رسالتها، فضلاً عن خلق القيمة المجتمعية من خلال إعادة اختبار، أو إعادة النظر في تكليفاتها، أو في رسالتها، أو في قيمها، أو في إنتاج الخدمة، وانضاج شكل وطبيعة التعامل مع الزبائن والمستخدمين والممولين.

١٠. دعم الإدارة للاستمراريّة في تحقيق القيادة الفعّالة لكافة مكونات المنظمة عن طريق فرض السيطرة على العمل وتوقع مصيره في المستقبل المشاركة في وضع المَعايير العامة، والبرامج المُناسبة التي من الممكن تطبيقها على جميع الموجودات في نظام العمل.

رابعاً: أهميّة التخطيط الاستراتيجي

يعدُّ التخطيط الاستراتيجيّ في بيئة العمل من أهمّ العمليات الإداريّة، وتتلخّص أهميّته وفقاً للنقاط الآتية:

١. المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مُراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، ممّا يُساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أنّ العمل يسير على الطريق الصحيح.

٢. المُساهمة في تحديد إطارٍ زمنيٍّ لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجيّة مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصّة به. المُشاركة في تحويل الأعمال المُخطّط لها إلى أشياء قابلةٍ للقياس والتطبيق حتى يتمّ تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.

٣. تقديم منطق سليم في عمليّة تقييم الموازنات. تنظيم عمليّة التسلسل في مجمل الجهود التخطيطيّة عبر جميع المستويات الإداريّة.

٤. العمل على جعل المدير مبتكراً وخلّاقاً، إضافةً إلى مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقيها . العمل على توضيح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب الشأن والمصالح.

٥. بناء رؤية واضحة واقعية للمنظمة تجعلك تسير في طريق مستقيم تجاه تحقيقها.

٦. معرفة الموارد التي تستخدمها المؤسسة واستغلال هذه الموارد الاستغلال الأمثل.

٧. التكامل بين أفراد العمل فلكل فرد مهمة يعمل عليها لتنفيذ جزء من صورة كلية للمنظمة.

٨. التوازن بين التفكير والتخطيط والتنفيذ ومعرفة المتطلبات للعمليات التنفيذية مما يقلل مشاكل التنفيذ ويجعل العملية التنفيذية أكثر سرعة وثباتاً.

خامساً: فوائد التخطيط الاستراتيجي للمنظمات

١. يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
٢. يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة، حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
٣. يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
٤. يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
٥. يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
٦. توفير إدراكٍ كامل للحاجات والقضايا المُتعلّقة في المؤسسة.
٧. المساعدة على تحديد المهام العامّة للمنظمة والتركيز على نتائجها .
٨. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب. وكما يظهره الشكل التالي:

وهناك من يجد منافع أخرى متعددة للتخطيط الاستراتيجي:

١. زيادة الفاعلية من حيث تعزيز أداء المنظمة في تنفيذ رسالتها وأدوارها الجديدة وخلق القيمة العامة، فضلاً عن تحسين استجابة المنظمة للظروف المتغيرة السريعة في البيئة.
٢. زيادة الكفاءة، حيث يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تحقيق النتائج وإنجاز المخرجات بأقل الموارد والكلف.

٣. تحسين الفهم والتعلم الأفضل، حيث تفهم المنظمة مواقفها وبشكل واضح على الأمد البعيد، وكذلك تستطيع وضع مفاهيم صحيحة حول عملها وبناء إطار توضيحي لمدلولات تطوير الاستراتيجية وتنفيذها.
٤. اتخاذ قرار أفضل، إذ يوفر التخطيط الاستراتيجي أسساً متماسكة، مركزة، ومسهلة لمتخذ القرار بحيث تتقرب له النتائج في المستقبل.
٥. تعزيز القدرات التنظيمية من حيث تحسين أساسيات القيادة وقدرات التفكير الاستراتيجي لها، فضلاً عن تقوية التصرف والتعلم الاستراتيجي.
٦. تحسين الاتصالات والعلاقات العامة، إذ إن الرسالة، الرؤية، الغايات، الاستراتيجيات، والبرامج الفعلية يمكن توصيلها إلى أصحاب المصالح بشكل فعال. كما تتمكن المنظمة من تكوين تصور مرغوب لها من حيث التأسيس والإدارة.
٧. توفير الدعم والإسناد السياسي، حيث بوجود تخطيط استراتيجي تكتسب المنظمة الشرعية والقوة والتأييد من الحكومة ومنظماتها، وربما تتآلف معها وتدعمها قانونياً وإدارياً ومالياً.

سادسا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

١- الآثار الطويلة الأجل

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليفه كبيرة وجهود مهمة.

٢- المشاركة الواسعة

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

٣- المرونة:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

٤- حشد الطاقات الكامنة والموارد:

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

٥- المستقبلية:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي (Futuring) بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من منا ليرسم أهداف المستقبل.

٦- ترتيب الخيارات والأولويات

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

سابعا: مبادئ التخطيط الاستراتيجي

إنّ وجود التخطيط الاستراتيجيّ في المنشآت يرتبط مجموعة من المبادئ منها:

١- دعم دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيّرات غير المتوقّعة.

٢- اختبار البدائل المُمكنة للوصول إلى الهدف من التخطيط الاستراتيجيّ .

٣- دراسة الاحتمالات المُتاحة من أجل مواجهة التحديات، والتقليل من التهديدات التي تؤثّر على العمل .

٤- الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المتاحة؛ من أجل جعل العمل أكثر فاعليّة.

ثامنا: ملامح التخطيط الاستراتيجي

أهم ملامح التخطيط الاستراتيجي:

٥- يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظاماً متكاملاً يتمّ بخطواتٍ متعارفٍ عليها .

٦- يحدّد مسار المبادرة مستقبلاً، بحيث يتضمن رسالة تلك المبادرة وأهدافها والخطوات اللازمة لتحقيق هذا الأمر، إضافةً إلى تحديد جميع الجهود الموجهة في عمليّة تخصيص الموارد.

٧- يتمّ من خلال هذا التخطيط تحديد المجالات التي تميّز المبادرة مستقبلاً، إضافةً إلى تحديد جميع الأنشطة والأعمال المتعلقة بالمبادرة مستقبلاً .

٨- يعتبر التخطيط الاستراتيجي رد فعل لجميع نقاط الضعف والقوّة في طريقة أداء المبادرة، إضافةً إلى جميع التهديدات البيئيّة والفرص المتاحة بها، وذلك بهدف تنمية وتطوير مجالات التنافس والتميّز المتاحة أمام المبادرة في المستقبل.

٩- التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب عمل على جميع المستويات، بحيث يعمل على تحديد وتمييز مساهمات ووظائف كل مستوى على حدة. يحدد هذا التخطيط المزايا والعوائد التنمويّة والخيريّة والاجتماعيّة في المبادرة.

تاسعا: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:

١- التغيير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (٥ سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

٢- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية، حيث إن الخطة هي أولاً وأخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

٣- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

أن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

٤- الموارد المالية للمنظمة:

من المعروف أن أي خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

٥-عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

٦- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض

بها المنظمة وتعمل على تطورها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

٧- المعلومات والبيانات الإحصائية:

تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.

٨- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات

يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها، حيث إن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

الفصل الثالث عشر

التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

أولاً: مفهوم التوجه الريادي

ثانياً: أهمية التوجه الريادي

ثالثاً: التوجه الريادي ونجاح المنظمات

رابعاً: التوجه الريادي في القرن الحادي والعشرين

التوجه الريادي

أولاً: مفهوم التوجه الريادي The Entrepreneurial Orientation

تعد الريادة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ويعتمد التعريف الحديث لمفهوم الريادة على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادة، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي، أو اقتصادي، أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحد، فالريادة غير مرتبطة بوظيفة، أو مهنة، أو علم معين. إن الريادة تمثل جزءاً أساسياً من المجتمع والاقتصاد ما دام الرياديون يمثلون مصدراً رئيسياً للنمو الاقتصادي، وعليه حازت الريادة على الكثير من الاهتمام من كل من السياسيين والباحثين وفي المجالات المختلف. وفي الآونة الأخيرة تعددت المفاهيم المرتبطة بالريادة وطبيعتها، فقد جاءت بعض هذه المفاهيم على أن الريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم الأعمال وإدارتها، بالإضافة إلى شمولها على بعض المفاهيم الجديدة مثل: الابتكار والإبداع والقدرة على تحمل المخاطر.

ووردت الريادة في معجم الأعلم على أنها كلمة جاءت من رَوّد، رواداً، ريادا، وتعني راد الشيء: طلبه ورادَ الأرض: دار الأرض وتفقد ما حولها من المراعي والمياه ليبين هل هي صالحة للنزول، وأن الريادة مفهوم تم اشتقاقه من المصطلح الفرنسي (Entreprender) والذي تعني ما الشيء الذي يجب على الشخص القيام به، وفي مفاهيم إدارة الأعمال تعني القيام بمغامرة جديدة. وعرفت الريادة وفقاً لمنظور الفرص على أنها عملية إنشاء والاستيلاء على الفرص وملاحقتها بغض النظر عن الموارد التي تمتلكها المنظمة حالياً. والريادة وفقاً للمنظور الإداري هي الإدارة، وأن الأفراد الريادين هم الذين يوصلون المنظمات إلى النجاح، وبالتالي يعملون على تطوير منتجات ذي قيمة عالية للوصول من خلالها إلى التنافس. وهي أيضاً هاجس فرصة، نهج شمولي وطريقة قيادة متوازنة من التفكير والمنطق والتمثيل. وإن المنظور الاقتصادي يعرف الريادة على أنها خلق نشاط اقتصادي جديد بما في ذلك إنشاء مشروع جديد أو نشاط اقتصادي جديد أو إدخال أشكال حديثة للتكنولوجي.

وعرف (Hitt،2009) الرياديون على أنهم الأفراد الذين تكون لديهم الرؤية والقدرة على اغتنام الفرص وتحمل المخاطر لخلق الابتكارات بهدف استثمار ومواصلة تلك الفرص. واتفق كل من Zimmerer and Scarborough)،(2005:) و Boltonad and)

Thompson،(2006 على تحديد خصائص الريادي وهي الرغبة في تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، الرغبة في التغذية العكسية، امتلاكه مخزوناً هائلاً من الطاقة، الطموح والرؤية المستقبلية، المهارة العالية في التنظيم والقدرة على تحديد الأعمال والأفراد المناسبين، القدرة على تكوين شبكات من العلاقات العامة. وأضاف (Fane،:2011) لهذه الخصائص بقدرة الريادي على القيام بالاتصالات الجيدة والتعامل مع الآخرين في حل المشاكل وجهاً لوجه.

أما التوجه الريادي فقد عرض بعض الكتاب التوجهات (Orientations) بشكلٍ واضح على أنها "القدرة الحيوية". وعرف (Wang and Ahmed،(2007 القدرات الحيوية على أنها "التوجه السلوكي الذي تتبعه المنظمة باستمرار محاولة لدمج، إعادة تكوين، إعادة تجديد، وإعادة تدوير مواردها وقدراتها والأهم من ذلك هو رفع مستوى وإعادة بناء القدرات الأساسية للاستجابة للبيئة الديناميكية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

ووفقاً لـ(Miller،1983) فإن المنظمة التي يكون لديها توجه ريادي يجب أن تكون في ذات الوقت قادرة على تحمل المخاطر وقادرة على الإبداع فضلاً عن امتلاكها صفة الاستباقية. بينما يرى (Lumpkin and Dess،(1996 أن جذور التوجه الريادي يمكن إرجاعها إلى منظور الخيار الاستراتيجي في الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فإن البيئة وحدها لا تحدد نجاح المنظمة، ولكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية أيضاً لها تأثير في ذلك.

ونتيجةً للدراسات التي قام بها (Covin and Slevin،1989،(1991 و (Lumpkin and Dess،(1996 والتي تعد امتداداً للدراسات السابقة التي بدأها (Miller and Khandwala's،1977) و(Miller،1983) تم إدخال مفهوم "الشركات الرائدة"، ومنذ ذلك الحين استخدمت تركيبة التوجه الريادي ومقاييسه في مجموعة متنوعة من المجالات بدءاً من الإدارة وانتهاء بالتسويق. وأشار (Miller،1983) إلى أن التوجه الريادي للمنظمة الرائدة هي "تلك المنظمة التي تعمل في إبداع سوق المنتجات (بعد الإبداعية)، والتي تأخذ بنظر الاعتبار المخاطر (بعد تقبل المخاطرة)، ومتابعة الفرص على نحو استباقي (بعد الاستباقية)"، ثم عمل (Lumpkin and Dess،(1996 على توسيع هذا المفهوم ليضيف (الهجومية التنافسية والاستقلالية) كبعدين إضافيين للتوجه الريادي في المنظمات وعرفوا التوجه الريادي وفقاً لذلك على أنه "العمليات والممارسات والأنشطة التي تزاولها المنظمة في عملية اتخاذ القرارات التي تقود إلى الدخول الجديد في الأسواق".

أما (Jantunen et. al.)،2005 فنظروا إلى التوجه الريادي من ناحية الفرص عندما عرفوا التوجه الريادي على أنه "التعرف على الفرص في الأسواق الجديدة". وفي ذات السياق يرى (Li،2012) أن التوجه الريادي هو عبارة عن مؤشر على سلسلة من العمليات والأساليب والأنماط والطرائق وعمليات صناعة القرار التي تدعم الفرص الريادية، وأن أهم المتغيرات التي يجب أن تتوفر لصناعة العملية الريادية هي الإبداعية، المخاطرة، والاستباقية. ويرى (Lumpkin،2001) أن التوجه الريادي هو ممارسات صنع الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لفهم وتشخيص والبدء بالمشاريع الجديدة، وبالتالي فهو يمثل حالة ذهنية ومنظور حول "الريادة" التي تنعكس في العمليات الجارية للشركة وثقافتها.

لكن هناك موضوع محط جدل للكثير من الكتاب والباحثين وهو (يجب الفصل بين التوجه الريادي وريادة الأعمال) إذ تتعلق الريادة بدخول أعمال تجارية جديدة وهي تهتم بالمقام الأول بالإجابة "عما الذي يجب عمله للدخول؟" و"كيف يمكننا أن نجعل الأعمال التجارية الجديدة ناجحة؟"، أما التوجه الريادي فهو بناء عملية تهتم بـ"الطرائق والأساليب والممارسات واستعمال المدراء لأساليب صنع القرار". وفي ذات الصدد يرى (Lumpkin and Dess،1996) بضرورة التمييز بين الريادية والتوجه الريادي، حيث عرفوا الريادة على أنها "الدخول الجديد" والتي تبين ممن تتألف ريادة المنظمة، في حين أن التوجه الريادي يصف الطريقة التي يتم من خلالها هذا "الدخول الجديد"، وبالتالي فإن الريادة تجيب عن التساؤل ممن (تتكون ريادة الأعمال في المنظمة؟)، في حين أن التوجه الريادي يصف "كيف يتم الدخول الجديد؟". واستناداً إلى هذا التمييز فإن التوجه الريادي في الوقت الحاضر يتم التعامل معه كعملية تصف سلوك الريادين عند قيامهم ب"الدخول الجديد"، وأن هذا الدخول يكون إما بصورة شركة جديدة تماماً، منتجاً جديداً، سوقاً جديداً أو تكنولوجيا حديثة. وعليه يلاحظ الباحث أن الباحثين اتفقوا على وصف التوجه الريادي لكنهم اختلفوا في تحديد مصطلح محدد ومتفق عليه، فمنهم من يرى أن التوجه الريادي (سلوك منظمي)، ومنهم من يرى (دخولاً جديداً إلى الأسواق) وآخرين يرون أنه (ممارسات استراتيجية) وعليه يمكن إعطاء مفهوم محدد للتوجه الريادي على أنه (ممارسة استراتيجية لريادة الأعمال والذي يهتم بعمليات اتخاذ القرار لانتهاز الفرص الجديدة ومنافسة الآخرين عليها وإبداع أفكار جديدة أو تطويرها للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة يصعب على الآخرين محاكاتها).

وكذلك (George and Marino)،2011 عندما رأى أن الشركات مع التوجه الريادي تمتلك الموقف الاستراتيجي الذي يعكس الاستباقية، الإبداعية، تقبل المخاطر، بدلاً من امتلاكها

موقفاً استراتيجياً يعكس كل خاصية من هذه الخصائص على حدة والذي يعكس تقديمها منتجات مستحدثة فضلاً عن استباق الآخرين في استغلال الفرص في بيئتها التنافسية.

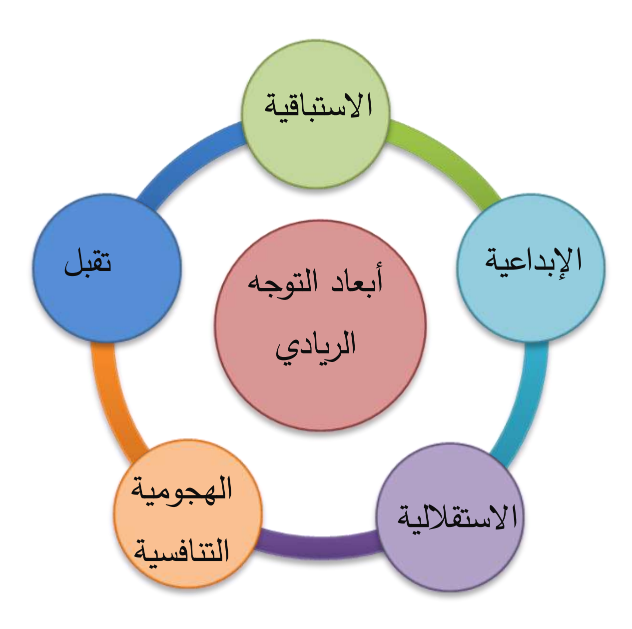
ثانياً: أهمية التوجه الريادي Importance The Of Entrepreneurial Orientation for

تنبثق الريادة من كونها حجر الأساس في التنمية الاقتصادية فضلاً عن التداخل الواضح بين مفهوم الريادة وظاهرة الابتكارات، وكذلك من تبلور الدعم والاعتماد المتبادل بين الريادية والإدارة الاستراتيجية، إذ تتمثل أهمية الريادة في مجال مشروعات الأعمال إلى حاجة الاقتصاديات والأنشطة إلى التطور والنمو وتقديم خدمات نوعية مميزة إلى المجتمع وتنمية روح الابتكار واستثمار الموارد النادرة بالشكل الذي يحافظ عليها من الهدر وسوء الاستعمال.

وتتجلى أهمية الريادة في إسهامها في تعجيل التنمية الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى المخاطرة المربحة، والنشاطات الريادية ليست فقط حاضنات للإبداع، وإنما تقدم فرصة التوظيف وزيادة المنافسة أيضاً، وهي أيضاً تساعد المنظمة على خلق أعمال تجارية جديدة من خلال (إبداع المنتج أو العملية، وتطوير السوق، وتبني التجديد الاستراتيجي) وأن عمليات الريادية يمكن أن تحدث على مستوى المنظم أو وحدة الأعمال، أو المستوى الوظيفي، أو المشروع وبهدف واحد وهو تحسين موقع المنظمة التنافسي وتحسين الأداء الحالي لها.

إن التوجه الريادي هو المورد الأساسي للمنظمات الجديدة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة، وأن هناك علاقة بين التوجه الريادي وأداء هذه المنظمات، وعليه فإن الخصائص الأساسية للتوجه الريادي، كالإبداعية والقبول بالمخاطر ومساعدة الرياديين على الدخول لأسواق جديدة ودعم الأفكار الابتكارية لها أثر إيجابي على أداء المشروعات الجديدة. وهناك من أكدوا على أن التوجه الريادي يمثل العامل الحاسم والأساسي في نجاح المنظمات، لكن لا يمكن الاعتماد على التوجه الريادي فقط في تحقيق الأداء الأفضل والوصول إلى النجاح، فإن المنظمات ذات الريادية العالية تكون محددة في تحقيق أداء أفضل، وبالتالي النجاح ما لم يكن هناك كمية كافية من الموارد الداخلية ليتم استغلالها بشكل مناسب، وبالتالي الوصول إلى الأداء الأفضل وتحقيق النجاح.

وعليه اقترح (Sharma and Gogia ،(2014 أنموذجاً يتكون من خمسة أبعاد للتوجه الريادي كما في الشكل (٢٨):



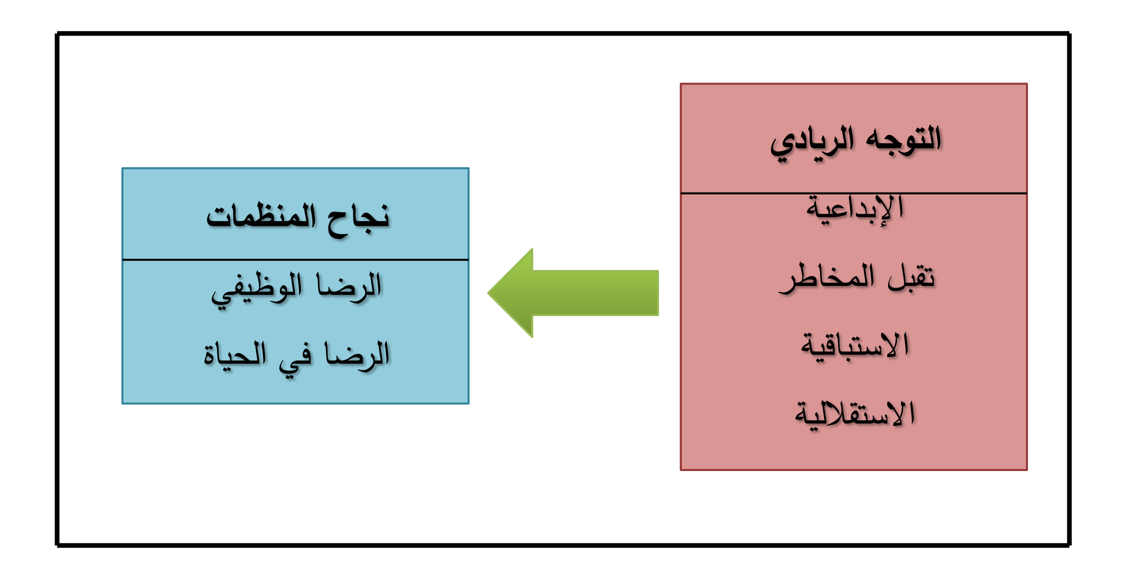
شكل (٢٨): أبعاد التوجه الريادي[٢٣]

ومن وجهة نظر (Covin and Slevin، 1988) وMiller)، 1983(فإن التوجه الريادي يرتبط بمدى اهتمامات وتوجيهات قيادات الشركات والمنظمات - الكوادر الإدارية المتقدمة في تلك الشركات الذين يندفعون للقيام بالمخاطر والمجازفات (بعد المخاطر)، والعمل على إجراء بعض التغيرات من خلال الإبداع والابتكار من أجل تحقيق أقصى فائدة والحصول على ميزة تنافسية (بعد الإبداعية) والتنافس بقوة مع الشركات الأخرى (بعد الاستباقية). ويناقش (Soininen، 2013) بأن الأبعاد الأساسية والمركزية للتوجه الريادي غالباً ما تكون مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض، وهذا يقود إلى توطيد هذه الأبعاد وضم لبعضها البعض بحيث تكون هذه الأبعاد عاملاً مشتركاً واحداً.

أما (Mahmood and Hanafi، 2013) و(Urban، 2010) فقد ركزوا على أن التوجه الريادي يمثل العامل الحاسم والأساسي في نجاح منظمات الأعمال. وهذا ما أكد عليه

Source: Shama, Nandini and Gogia, Jyoti, (2014), **the Elements of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises** “, Advances in Economics
and Business 2(4): 155-163 ،p.156 .

Sripraesert)، (2013 أن التوجه الريادي هو أحد العوامل المتعددة الذي يلعب الدور الأساسي في التأثير على نجاح الأعمال التجارية ذات المخاطر العالية، والشكل (٢٩) يوضح كيفية قدرة التوجه الريادي على تحقيق نجاح المنظمات وهو كالآتي:

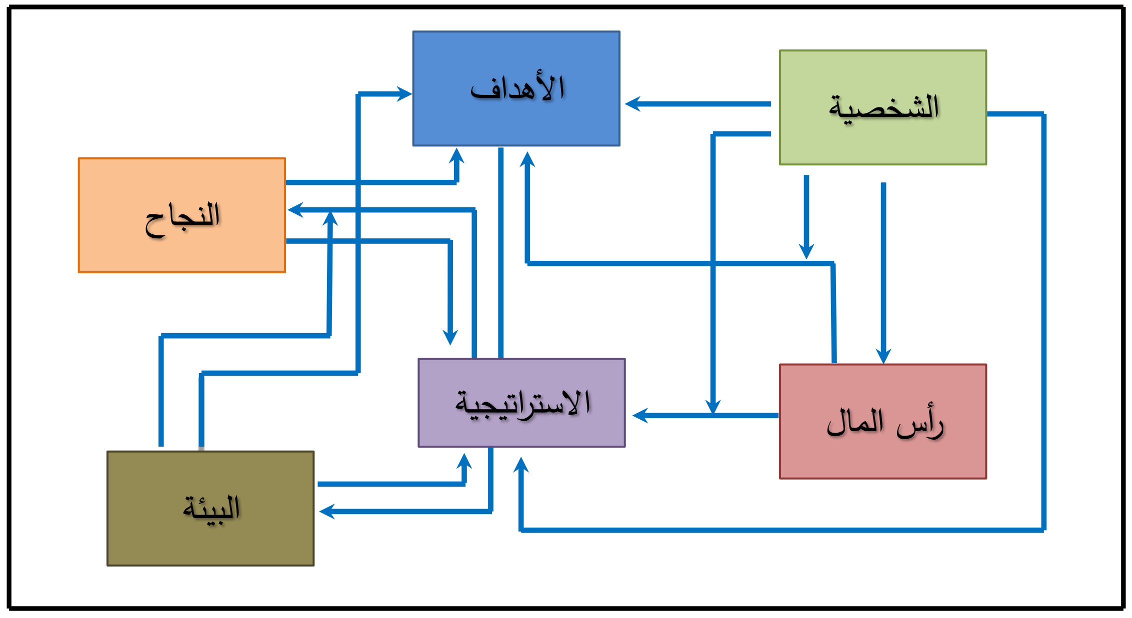


شكل (٢٩): العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المنظمات[٢٤]

أما (Giessen and Amsterdam) فقد قدموا نموذجاً للنجاح الريادي، يوضح الآثار المهمة كالشخصية، رأس المال البشري والبيئة لتحقيق النجاح. وأن السبب الأساسي وراء هذا النوع من النماذج هو: افتراض أنه ليس هناك نجاح دون إجراءات، ويتم تحديد هذه الإجراءات بشكلٍ رئيسي من قبل الأهداف والاستراتيجيات، وبالتالي فإن مفهوم الإجراءات أمر أساسي لهذا النموذج واستراتيجيات وتكتيكات هذه الإجراءات تمثل عنق الزجاجة التي من خلالها يتم النجاح الريادي أو قد لا يتم، إن جميع الاستراتيجيات والتكتيكات موجهة نحو الهدف، ولذلك فإن كل النجاحات الريادية لا بد من أن تبدأ من النظر في هذه المتغيرات، ومن الواضح أن كلاً من الأهداف والاستراتيجيات قد تتحول إلى أن تكون خاطئة وعدم كفاءتها أو تعمل في بيئة غير

[24] Source : Sripasert ،P.، (2013)، "**The Effect Of Entrepreneurail Orientation On the Success Of Community Entreprise : A study Of Nakhon Si Thammarat Thailand** " ،Nakhon Si Thammarat Rajabhat University ،Vo. 59 ، No. 33 ،P.159.

مناسبة، وبالتالي فإن النجاح والفشل له تأثير كبير على تعديل الأهداف والاستراتيجيات. وكما هو موضح في الشكل (٣٠).



شكل (٣٠): أنموذج (Giessen and Amsterdam) للنجاح الريادي[٢٥]

وقد أورد العديد من الباحثين مجموعة من الخصائص للريادي الناجح كل حسب وجهة نظره فاختلفوا في بعض منها (Harvey&Donald،2000) و(Daniel،2004) وهي:

١ -الرغبة بتحمل المسؤولية: فالريادي لديه شعور عميق بالمسؤولية الشخصية حول مخرجات المجازفات التي يبدأ بها، وهو يعمل للسيطرة على الموارد واستخدامها للأهداف التي حددها لنفسه.

[25] Source : Rauch، A.، and Frese، M.، (2000)،" **Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings**"، In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.)، International Review of Industrial and Organizational Psychology ،pp. 101-142، Chichester: Wiley ،P.105.

٢- تفضيل المخاطرة المتوسطة: الريادي ليس مجازفاً بشكل كبير ومن دون حساب إلا أنه يأخذ المخاطرة بحساب.

٣- الثقة بالقدرة على النجاح: فالرياديون لديهم الثقة الكبيرة بقدراتهم على النجاح وهم يميلون إلى التفاؤل حول فرص النجاح الخاصة بهم.

ثالثاً: المنظمات في القرن الحادي والعشرين:

تسعى منظمات القرن الحادي والعشرين لأن تكون منظمات ريادية في تقييم الأعمال، وحددا مواصفاتها بالسرعة، وإدراك الجودة، وولاء العاملين والاتجاه نحو الزبون والاستقلالية، ويمكن توضيحها بشكل مختصر:

١- السرعة: أي أن المنظمة تستجيب بشكل سريع لوضع الخطط والحلول المناسبة للتغيرات والظروف التي تطرأ عليها الداخلية والخارجية مع سرعة الإبداع والابتكار.

٢- إدراك الجودة: وتعني أن على المنظمة الالتزام الكامل بالجودة سواء كانت منتجات أم خدمات.

١- مثابرة العاملين: وتشير إلى إضافة قيمة إيجابية للمنظمة الريادية من خلال الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة والقدرات الإدارية والفنية والولاء للمنظمة.

٢- الاتجاه للزبائن: من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحافظة على ولائهم لمنتجات أو خدمات المنظمة، وكذلك البحث عن زبائن جدد للحصول على أسواق جديدة لتوسيع الحصة السوقية للمنظمة.

٣- الاستقلالية: تعني إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات لتكون أكثر حرية في العمل.

وهناك أربعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على هذه المنظمات هي:

المنافسون الجدد، تغيرات الزبائن، التكنولوجيا، منافسة المنظمات الموجودة، ويمكن التطرق إليها بشكل مختصر:

١- المنافسون الجدد: ويقصد بهم الذين يدخلون مضمار العمل لأول مرة وهم يدخلون دائماً بقوة ولديهم إمكانيات كبيرة، ويكون المنافس إما محلياً، من المكان نفسه، أو عالمياً أي من خارج المنطقة الجغرافية، وكلا النوعين يمثل تهديداً للمنظمات الريادية، ويجب عليها وضع المعالجات اللازمة.

٢- تغيرات الزبائن: وتشير إلى التغير الحاصل في رغبات وأذواق وحاجات الزبائن تجاه منتجات أو خدمات المنظمة، ويحصل هذا التغيير لسببين، الأول، هو تغير في مستوى الحياة للزبائن، من حيث القدرة المعيشية، التطور الثقافي، التطور الصحي، تطور الوعي العلمي نحو طبيعة

الاستهلاك، أما السبب الآخر، فهو تغير اتجاهات المجتمع نحو سلعة ما أو خدمة بسبب توجهات أو رؤى مجتمعية.

٣- التكنولوجيا: وهي عامل مهم ومؤثر على المنظمــات الريادية، حيث إن التكنولوجيا أصبحت حديث العصر لما تحمله من تأثير كبير على عمليات التصنيع أو الاختراعات الحديثة، أو إنتاج المعدات المتطورة التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات، أي إنتاج منتجات جديدة بمواصفات عالية الجودة، أو أن تكون لإنتاج تكنولوجيا جديدة أي تحديث أو تطوير المعدات المستخدمة في الإنتاج أو تصنيع معدات جديدة لم تكن معروفة سابقاً.

٤- منافسة المنظمات الموجودة: ويقصد بها منافسة المنظمات الموجودة ضمن محيط العمل نفسه، وهنا إما أن تكون المنافسة عن طريق المديرين، بما يحملونه من خبرات إدارية، أو تقنية، أو لديهم علاقات عمل جيدة، يستطيعون من خــلالها التأثير على المنظمــات الأخرى وعامليهم أو المجهزين أو الزبائن الحالين، فعندما يكون المدير ذا سمعة ونزاهة كبيرتين يكون عنصرالجذب كبيراً، وهناك عامل الأسعار فكلما تكون الأسعار مناسبة في منظمة معينة تكون لها تأثيرات كبيرة على الزبائن بالاتجاه نحو التعامل مع تلك المنظمة، ونلاحظ أن هذه العوامل الأربع تشترك في معظمها مع القوى التنافسية التي جاء بها (Porter) في أنموذجـــه المـعروف القـــوى التنافســـية الخمســـة في بيئة الصناعـة، ويبين الشكل (٣١) تصور (2000،Harvey&Donalde) للمنظمـــات الرياديـــة في القــرن الحــادي والعشـــرين .



شكل (٣١) المنظمات الريادية في القرن الحادي والعشرين وفق تصورات (Harvey&Donalde،2000)[٢٦]

[26] Source: Don Harvey ،Donalde .R. Brown. " Experiential Approach To Organization Development".6th Edition، Prentice Hall، New Jersey،2000، P.9.

الفصل الرابع عشر

نجاح منظمات الأعمال

أولاً: مفهوم نجاح منظمات الأعمال

ثانياً: مقومات نجاح المنظمات

ثالثاً: عوامل النجاح الحاسمة

رابعاً: نماذج نجاح منظمات الأعمال

خامساً: مقاييس النجاح لمنظمات الأعمال

نجاح منظمات الأعمال

أولاً: مفهوم النجاح المنظمي Organizational Success The Concept Of

جاء مصطلح النجاح المنظمي كبداية لإزالة عدم الوضوح الذي حل بمفهوم النجاح وكواقع جاءت به التغيرات البيئية المتسارعة، وعليه سعى العلماء في هذه المرحلة إلى أن يكونوا أكثر شفافية في إعطاء مفهوم محدد للنجاح المنظمي، كل هذا جاء في الفترة التي حلَ بها الغموض الفاعلية والكفاءة في مداخلها المتعددة وتزايد مؤشرات قياسها واختلاف العلماء في تحديد مفهوم واضح لها.

أولاً: مفهوم النجاح

يوصف مصطلح النجاح بكونه مصطلحاً شمولياً وواسعاً ومتعدد الاتجاهات والمضامين، ويكتنف هذا المصطلح حالة من الغموض، مما ولّد العديد من وجهات النظر حوله لتكون مصداقاً لهذا الغموض، ويبقى هذا الموضوع عرضة للجدل والنقاشات حسب الآراء والثقافات والمنطلقات الفكرية، وقد انسحب هذا السجال على المصطلحات التي اقتــرنت بالنجاح، إذ لا يزال النقاش مستمراً بين كُتّاب وباحثي الإدارة وعلم المنظمة في الاتفاق حول مفهوم محدد للنجاح، فالنجاح لا يحدد بالضرورة بأرقام أو حدود ما لم يصل إلى الغايات المتجددة والتي تخضع إلى الفلسفة المتبناة والرؤية الموجهة نحو المستقبل. إذ يرى (دركر، ٢٠٠٤) "أن النجاح بطبيعته مجهولاً". أما Rohrbaug،(Quinn& 1983) فلم يتناولا مفهوم نجاح المنظمة من نطاق التغييرات التنظيمية أو المنظمات ذاتها بل بوصفها مشكلة فكرية ناتجة عن اختلاف المهتمين في إدراكهم لهذا المفهوم وتفاوت مدى الاهتمام الشخصي بمتغيرات دون أخرى، نتيجة لميولهم الفكرية والشخصية تجاه قيم محددة دون أخرى.

ويعني النجاح اصطلاحاً "الظفر بالحوائج" وفقاً لمختار الصحاح (الرازي، ١٩٨١)، ويعني مصطلح (success) "النجاح، والتوفيق" طبقاً لقاموس أكسفورد الحديث (أكسفورد، ٢٠٠٦). أما في قاموس المورد الحديث (البعلبكي، ٢٠٠٩) فإن النجاح (success) يعني إحراز الثروة أو المنزلة الرفيعة و(successful) فتعني النجاح أو العمل الناجح. ويعني النجاح كسر الحدود والقيام بالعمل الأكثر إنجازاً كما أن سر نجاح المنظمة في قدرتها على إدارة رأسمالها البشري بطريقة لا يجاريها المنافسون، وقدرتها على التغيير المستمر في إطار تفاعلها مع منافسيها والتعلم من خبراتهم للارتقاء بخبرات المنظمة ومواصلة نجاحها

١ـ النجاح والتفوق

يتداخل النجاح كمفهوم مع مصطلحات عدة من أهمها التفوق، فقد ذكر *Keathley* *2007* ، أن التفوق (Excellence) الذي يُعرّبه بعضهم بكلمة "التميز" يُعّدان مصطلحين متوافقين، إلا أن الاختلاف بين "التميّز والتفوق" واضح إذ يُعـرِّف القاموس الموروث الأمريكي (American Heritage Dictionary) التفوق: على أنه الحالة، أو الجودة، أو الظرف لعملية التفوق، أما التميز (superiority)، فهو العمل، أو الرغبة بان تكون أفضل من الآخرين، فأذن هو مصطلح يطلق على تلك العملية الهادفة إلى تجاوز الحدود المرسومة، أو المعايير، والعمل على تجاوز الحدود العالية لأداء الآخرين في الدرجة والجودة، ليشار إلى التميز في الجودة (تجاوز كل براعات الآخرين) أو الأفضل من الآخرين في الكمية، والدرجة، أو السرعة، لذا فهو المستوى العالي الذي لا يمكن مقارنته بسهولة مع الآخرين، فنتجاوز بذلك حدود العمل (التفوق في الإنجاز والأداء). وأضاف *Keathley* (*2007:3*) أن أهم ما يميز النجاح عن التفوق يمكن تضمينه الجدول (٥):

جدول (٥) التميز بين النجاح والتفوق

ت	النجاح Success	التفوق Excellence
١	أن تكون أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة	أن يكون يومك أفضل من الأمس
٢	أن تكون أفضل من المنافسين	أن تكون متقدماً على موقعك
٣	تجاوز عدد من المحددات الموضوعة مسبقاً	أن تكون طموحاتك أكبر من قدراتك

Sourse:_(Keathley, 2007) from Wikipedia, the free encyclopedia. www.Wikiped.org

٢ــ النجاح والأداء

كما يتداخل مفهوم النجاح مع مفهوم الأداء (Performance) وذلك لسببين:

السبب الأول: صعوبة التمييز بينهما، حيث يعتبر الأداء أساساً لتقدير النجاح والفشل من عدمها، إذ ينطوي مفهومه على الكثير من المعايير المتعلقة بالنجاح والفشل كالكفاءة والفاعلية، وبهذا يعرف الأداء بكونه "انعكاساً لأسلوب استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية بصورة تتيح لها الوصول لأهدافها" (*Miller&Bromileg* *1990*). أو هو نتيجة متحققة لأنشطة المنظمة من خلال المواءمة بين بيئة الأعمال ومواردها (*Johnson&Scholes* *1993*) كما أن

الأداء هو المحصلة التي تهدف المنظمة الوصول إليها وذلك من خلال قدرتها على استخدام مواردها بشكل كفوء وفاعل ويعتقد (*Venkatraman&Ramon 1986*) أن نجاح المنظمة هو الفاعلية والكفاءة. وبهذا يؤشَّر التداخل بين النجاح والأداء.

السبب الثاني: هو تداخل المعايير المعتمدة في قياس كل منهما، لأن نجاح أي منظمة يكمن في قدرتها على قياس أدائها وتوظيف بيانات التغذية الراجعة في تحسين قدراتها. وهذا ما يجعل العديد من مقاييس الأداء كالمعايير المالية (الربحية والعائد على الاستثمار)، والمقاييس التسويقية (حجم المبيعات والحصة السوقية) ومقاييس أصحاب المصالح (عدد الترقيات وملكية حملة الأسهم) ومقاييس الأداء بدلالة الناتج (الجودة والابتكار والمرونة) والمهارات القيادية والمسؤولية الاجتماعية، وتطوير الموارد البشرية وتقليل الكلفة، وغيرها من المقاييس التي تعتمد في قياس النجاح.

أما التنظيم (Organization) فقد عرفه (النمر وآخرون، 1997) بأنه "اسم مشتق من المصدر نظم أي الهيكل الذي يضم في محتواه عدداً محدداً من الأفراد تنشأ بينهم علاقات معينة ويحاولون تحقيق هدف ما." بينما يصفه (عبد الله،1991) بأنه "إطار صنعه الإنسان حتى يتم إنجاز الأعمال بداخله".

أما مفهوم النجاح المنظمي فعرف (الشماع وحمود 1989) النجاح من زاوية (الفاعلية والكفاءة) عندما قالا إن نجاح المنظمة يعني الفاعلية والكفاءة، وقد لا يقتصر مفهوم النجاح أو ينحصر بين هذين المفهومين بل يتعدى ذلك. وأشار (الركابي، ١٩٩٩) إلى أن النجاح المنظمي هو قدرة المنظمة أو وحدة العمل على البقاء أكثر وقت ممكن وتكيفها ونموها في ظل الأهداف التي تسعى هذه المنظمة إلى تحقيقها. وأضاف (Beheshtifar and Zare، 2013) بأن مفهوم النجاح المنظمي يعد واحداً من علامات الاستفهام المهمة والأساسية في النظرية التنظيمية والتي قد تتداخل مع مجموعة من العوامل التي لا حصر لها من الافتراضات الأساسية حول طبيعة المنظمة، مضافاً لها تشكيلة من المعايير المهمة والتي تساعد في ديمومة المنظمة والتي تتدرج من (البقاء) إلى الربحية ذات الارتباط المباشر بعمل المنظمة، فضلاً عن النمو.

وعليه نلاحظ أن (Beheshtifar and Zare،2013) و(الركابي،١٩٩٩) ركزا على معايير محددة لنجاح أي منظمة وهي: (البقاء، الربحية، النمو، التكيف) كمعايير أساسية لنجاح المنظمة.

بينما أشار Daft)،(2001 إلى أن نجاح المنظمة يتمثل "بقدرتها من خلال إدارتها في الحصول على المعرفة المتجددة والخبرات والأفكار البناءة، والتحليل الناجح لخبرات والمهارات ولتاريخ المنظمات المنافسة في نفس القطاع أو القطاعات الأخرى". في حين ركز Hitt)،(2001 على جانب الأرباح عندما طرح مفهوم النجاح المنظمي على أنه "الأداء المالي للمنظمة، كفاءتها التشغيلية، والإنتاجية أو تحقيق ربح أو عائد أو إجراء بعض برامج التحسين في إطار الجودة الشاملة. وأوضح (الدوري وصالح، 2009) أن نجاح المنظمة يعد مقياساً تستطيع المنظمة من خلاله تحديد المستفيدين منها والسعي الجاد والدؤوب لإرضاء طلباتهم وتحقيقها من خلال متابعة مدراء هذه المنظمة العمل المباشر على عدد من الأهداف. وهنا نلاحظ أن (الدوري وصالح، ٢٠٠٩) ركزا على نقطة محددة في تفسير مفهوم النجاح المنظمي وهي تحديد الزبائن وإرضائهم.

أما (2001،Kenny) فعرف النجاح المنظمي على أنه قابلية المنظمة على ترجمة غاياتها البعيدة الأمد إلى واقع من خلال معايشة التطورات في احتياجات المنظمة المتعاملة معها والتزام قيم ومبادئ وغايات تستطيع من خلالها تنفيذ خططها الاستراتيجية والعمل على مزاوجة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مع أهداف العاملين فيها. وهو ذات الرأي الذي طرحه Johnson and Scholes)،(2002 عندما قال: إن المنظمة تحقق نجاحاً عندما تنجح في صياغة استراتيجيتها وتنفيذها ومتابعتها. وبالتالي فهما ربطا مفهوم النجاح باستراتيجية المنظمة وصياغتها وتنفيذها. ويرى Jevray Befifer)،(1994 مفهوم نجاح المنظمة الذي يقتصر على التكنولوجيا والحصة السوقية، ومصادر التمويل المحلية أصبح نظرة محدودة لا تستطيع بمفردها تفسير لغز النجاح، إنما يكمن هذا اللغز في قدرة المنظمة على الإدارة الكفؤة لمواردها البشرية التي يصعب على المنظمات المنافسة استنساخها. وهكذا فهو ربط النجاح المنظمي بالقدرات البشرية التي تمتلكها المنظمة. وأشار البعض إلى أن المنظمات التي تتسم بالنجاح تمتلك مجموعة سحرية من الخصائص وذلك من خلال وثقتها بأن هذا النجاح قد يتكون عن صفة واحدة وهي "المرونة العالية وتحقيق حاجات الزبائن بالدرجة الأساس".

ثانياً: مقومات النجاح

تختلف الرؤى بشأن العوامل المسببة للنجاح في المنظمات والمقاييس المتبعة لقياس النجاح فيها إذ يرى (الشماع وحمود، ٢٠٠٠) أن الفاعلية والكفاءة هما من يحدد نجاح المنظمة، في حين أن النجاح المنظمي أشمل وأوسع من هذين المفهومين، بينما يذهب آخرون في القول إلى أن النظر إلى النجاح من خلال الأداء المالي والكفاءة التشغيلية أو تحقيق الأرباح أو العوائد أو إنجاز بعض برامج التحسين في إطار إدارة الجودة الشاملة يعطي نظرة ضيقة لا تحدد النجاح الطويل الأمد، لأن هذه المؤشرات قابلة للاستنساخ بسهولة، ومن هنا بدأ التطلع إلى عوامل جديدة يمكن أن تشكل منطلقاً حقيقياً للنجاح في المنظمات كخطوة أساسية في تحقيق النجاح، وفي هذا الصدد يرى كل من *Ward* (*2001* و *Cobbold&Lawrie*) (*2003* أن مقومات النجاح تتحدد بالجوانب الآتية:

١ـ القضايا الاستراتيجية: وتعد المقوم الأساس للنجاح، وتحدد المنظمة من خلالها قدراتها ورؤيتها وتتمكن من قياس نجاحها، والاتجاه لتحقيق رسالتها واستراتيجيتها للأمد البعيد.

٢ـ تمتع المديـريون التنفيذيون برؤية ثاقبة في ماهية الأعمال، وحرصهم على تفسير توقع النجاح للخطط الاستراتيجية، بدلاً من افتراض صحتها وتشخيص نتائجها بعد تجـربتها.

٣ـ تكرار المنظمة للاستراتيجيات الناجحة سابقاً، والتنبؤ للمستقبل عما يجري في الواقع.

٤ـ ارتكاز وحدات المنظمة على نظم اتصالات فاعلة.

٥ـ اعتماد المنظمة على معايير دقيقة في قياس برامج التغيير لديها، وارتكازها على أهداف ملائمة لأدائها المستقبلي (المخطط).

٦ـ تجدد تفسير استراتيجية المنظمة والحرص على إسناد وتـنمية قدرات العاملين.

٧ـ اجتهاد قادة المنظمات لبناء الثقة لدى العاملين لضمان عدم ضياع بذرات النجاح المتحققة والمؤمل جنيها في الأمد البعيد.

٨ ـ الاعتراف بالماضي والانطلاق إلى الأمام لبناء قدرات المنظمة لتبني مشروعات ترتكز على متطلبات الزبون.

٩ـ تحديد دور كل فرد من دون التركيز على النخبة من أعضاء الفريق.

١٠ـ اعتماد مدة معينة لاختبار جميع (الأفكار، المنتجات، الخدمات، والبرامج) الجديدة، ولا بأس بتجزئة المدة إلى أجزاء أصغر لأجراء التحسينات المطلوبة.

١١ـ الاحتفال بمبادرات التغيير الناجحة في أجواء اجتماعية محفزة على تغييرات بإبداعات أعلى.

ثالثا: عوامل النجاح الحاسمة Critical Success Factors

تعد عوامل النجاح الحاسمة أسلوباً تشخيصياً لتوضيح العوامل التي تكون في قمة العوامل الأخرى الأكثر حسماً لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، إن هذه العملية يمكن الوصول لها من خلال أجراء مقابلات مع الإدارات التنفيذية ويأتي بعدها محاورة مهيكلة تهدف إلى التعرف على عوامل النجاح الحاسمة والوصول إلى رأي موحد حول أهميتها.

ومن هنا انطلق اهتمام الباحثين في التركيز على أهمية عوامل النجاح الحاسمة، إذ توصلت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ما بين عوامل النجاح الحاسمة ونمو المنظمات وتطورها بشكل عام إذ ركزت تلك الدراسات بالدرجة الأساس على الأهداف الاستراتيجية وتبين أن عوامل النجاح الحاسمة أسهمت بشكل مباشر وفاعل في تحقيق تلك الأهداف على عكس تلك المنظمات التي أهملت عوامل النجاح ولم تأخذها بنظر الاعتبار.

وعليه أشار (Kenny،2001) إلى أن عوامل النجاح الحاسمة هي الممارسات التي تكون المنظمة بحاجة إلى أن تؤديها بصورة ملائمة حتى تحقق نجاحاً في الأعمال التي تقوم بها. كما عرفها(Heizer and Render، 2001) بأنها النشاطات أو العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية. وأشار (Blocher et.al.، 2002) إلى أن عوامل النجاح الحاسمة هي مؤشرات (مقاييس) لأداء الوحدة الاقتصادية التي تعد ضرورية لتحقيق ميزتها التنافسية وصولاً إلى النجاح وتتضمن هذه المقاييس في طياتها مؤشرات قد تكون ذات طبيعة مالية أو غير مالي. وهنا نرى البعض يركز على المؤشرات المالية وغير المالية فضلاً عن الميزة التنافسية، وهذا ما أكد عليه أيضاً (Heizer and Render، 2001) عندما ربط عوامل النجاح الحاسمة بالميزة التنافسية للشركة في حين ركز Kenny،(2001) على أصحاب المصالح للوصول إلى هذه العوامل. وهذا ما يتفق معه الباحث على أن عوامل النجاح الحاسمة هي العوامل التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. أما (Kalra and Pant،2013) فيرى أن عوامل النجاح الحاسمة تمثل الجوانب السلوكية للإدارة أو العوامل البشرية التي تشدد عليها المنظمة لإدارة جوتها الشاملة. وهكذا نرى أن هذا المفهوم جاء مغايراً للمفاهيم الأخرى إذ إنه ركز على جوانب سلوكية وبشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة للمنظمة.

ويرى (Grant)،2000 إنه لغرض تحديد عوامل النجاح الحاسمة فيجب طرح تساؤلين مهمين هما: ما الذي يرغبه الزبائن (أصحاب المصالح)؟ وما هي الإجراءات اللازمة والتي يجب

أن تتبع من المنظمة لضمان بقائها في المنافسة؟ ولغرض الإجابة عن التساؤل الأول تحتاج المنظمة إلى أن تكون أكثر قرباً من زبائنها ومعرفة احتياجاتهم الآنية والمستقبلية الأمر الذي يعني ميزة تحقيق أرباح للمنظمة. أما الإجابة عن التساؤل الثاني فتحتاج المنظمة إلى إجراء مسح سريع وشامل لقاعدة التنافس في الصناعة التي تتواجد فيها من حيث: شدتها، وأبعادها الأساسية؟ وعليه إذا كانت المنافسة التي تواجهها هذه المنظمة شديدة، فقد يكون الخيار الأمثل لمواجهة هذه المنافسة هو التميز على أساس الجودة بدل السعر، أو على أساس الكلفة الأقل. واختلف الباحثون في تحديد عوامل النجاح الحاسمة في المنظمات، والجدول (٦) يعرض وجهات النظر المختلفة للباحثين في تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات وكالآتي:

جدول (٦): عوامل النجاح الحاسمة من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المقياس
١	(Ishikaul،1985)	السياسات المخططة للمنظمة والاستراتيجية
٢	(Bossert،1990)	التركيز على الزبون والرضا.
٣	(Juran and Gryna،1995)	التركيز على الموارد البشرية والرضا.
٤	(John،1995)	إدارة المعلومات في المنظمة.
٥	(Khanna،1999)	التركيز على المجهزين والرضا.
٦	(Kalra،2013)	القيادة، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب، تحسين نوعية الإدارة، فرق العمل، عمليات الإدارة، تصميم المنتج.

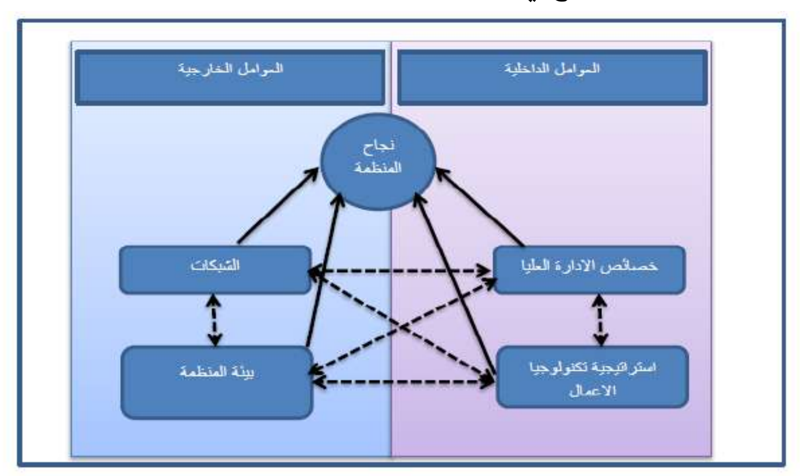
وعليه نلاحظ من الجدول أعلاه اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تحديد عوامل النجاح الحاسمة فهي تختلف من منظمة خدمية إلى منظمة صناعة، ومن منظمات عامة إلى منظمات خاصة، إذ نلاحظ أن بعضهم ركز على سياسة الاستراتيجية المنظمة، والآخر ركز على المورد البشرية والآخر على الرضا والآخر على الزبون.

ثالثا: نماذج في النجاح للمنظمات

ظهرت هنالك العديد من النماذج الخاصة بالنجاح، ولكن سوف تعرض هذه الفقرة النماذج الخاصة بموضوع النجاح المنظمي وكالآتي:

١- أنموذج (Chamanski and Waago، 1999) للنجاح المنظمي:

قام كل من Chamanski and Waago)، 1999) بتقديم نموذج للنجاح المنظمي يحتوي هذا النموذج في طياته أربعة متغيرات مقسمة إلى قسمين الأول هي العوامل الداخلية للمنظمة وتشمل: خصائص الإدارة العليا، استراتيجية التكنولوجيا والأعمال، أما القسم الثاني، فهي العوامل الخارجية للمنظمة وتشمل: الشبكات، وبيئة المنظمة. قام (Chamanski and Waago، 1999) بتطبيق هذا النموذج على مجموعة من الشركات النرويجية وعددها ١٦٦ شركة تعمل في ميدان التكنولوجيا، ووفقاً لهذا النموذج فإن كلاً من العوامل الداخلية والخارجية وكذلك العلاقات والتفاعلات التي تنشأ بينهما تساهمان وبشكلٍ مباشر في نجاح عمل المنظمة وكل من هذه العوامل له تأثيرات متفاوتة، فربما يفوق تأثير العوامل الداخلية على العوامل الخارجية أو العكس. وكما موضح في الشكل (٣٢):



الشكل (٣٢): أنموذج (Chamanski and Waago، 1999) للنجاح المنظمي[٢٧]

---

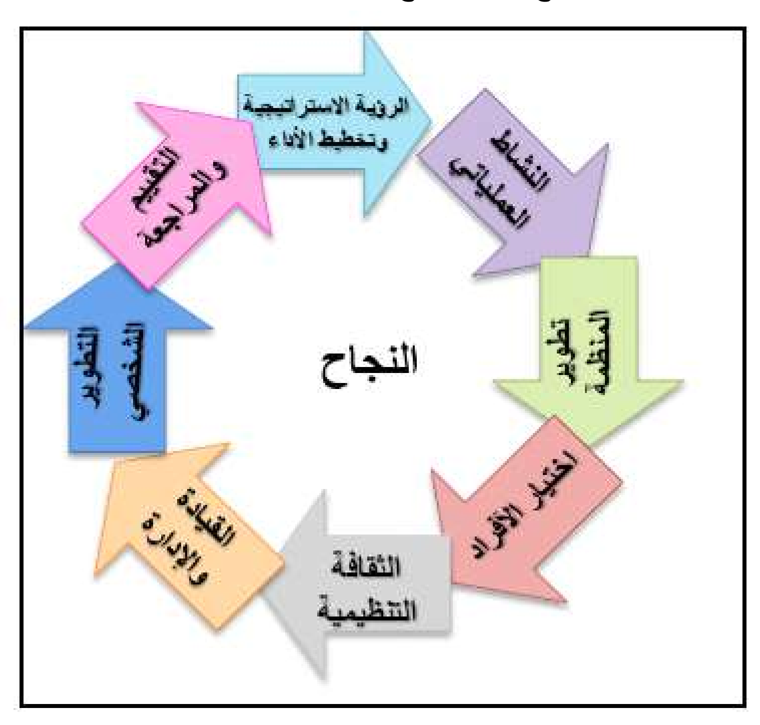
[27] Souerc: Chamanski1 ،Alexandre and J.Waagø2، Sigmund ،(1999)، " **The Organizational Success of New Technology-based Firms** " ،Ph.D. Thesis، (Stavanger University College).

وعليه فنرى أن هذا النموذج طرح فكرة جديدة وهي أن النجاح المنظمي ليس محصوراً فقط بمفاهيم محددة كالفاعلية أو الكفاءة أو الأداء المالي، وإنما يتعدى ذلك ليشمل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، فضلاً عن مناقشته عوامل متنوعة ومهمة متمثلة بـ(خصائص الإدارة العليا واستراتيجية التكنولوجيا والأعمال) كعوامل بيئة داخلية و(الشبكات وبيئة المنظمة) كعوامل بيئة خارجية.

٢- أنموذج (*Impact*) للنجاح المنظمي:

تم تطوير أنموذج (*Impact*) من (*Impact Consulting Business*) في إنجلترا والتي أسست سنة (١٩٩٤)، بعد ما تم تقديمه من(*Egan*)، في جامعة (*Loyola*) في شيكاغو، وقدم هذا الأنموذج ثمانية أبعاد لتحديد نجاحات المنظمة وهي: الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء ووفق هذا البعد يجب أن تعرف المنظمة الغرض من قيامها والهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه، وما الوضع الذي ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، فضلاً عن القيام بعملية التخطيط الدائم والفعال للأعمال، أما البعد الثاني، فهو النشاط العملياتي إذ يجب على المنظمة تحديد الموارد والحاجات اللازمة لتحقيق أهدافها، ومراقبة مستويات رضا العاملين فيها، والأخذ بنظر الاعتبار آراء الزبائن عن طريق التغذية العكسية. تطوير المنظمة أي يجب أن تمتلك أو تطور هيكلاً تنظيمياً مناسباً مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وحصر المهارات التي تمتلكها ومحاولة تطويرها ودعمها وصولاً إلى النجاح، والأخذ بنظر الاعتبار التغيير المستمر ومعرفة تكاليفه ومحاولة توفيرها. اختيار الأفراد أي العمل بنظام استقطاب ملائم مع حاجات المنظمة من المهارات والخبرات اللازمة التي تستطيع من خلالها منافسة الآخرين فضلاً عن دراسة الأسباب الكامنة وراء عدم رضا العاملين الذي ينتج عنه دوران العمل، والعمل بمبدأ وضع الرجل المناسب في العمل الذي يلائم قدراته وخبراته. الثقافة التنظيمية أي مبادئ ومعتقدات وقيم المنظمة التي لا يمكن للآخرين محاكاته أو استنساخها، والتي تعكس صورة المنظمة للآخرين، والعمل على دراسة هذه المتغيرات ومدى تأثيرها على الإنتاجية وسلوكيات العاملين في المنظمة. القيادة والإدارة أي التطوير والدعم المستمر للقادة المرجعيين الذين يعملون على توجه عمل المنظمة وإدارتها وأخذ القرارات المصيرية التي تقود المنظمة إلى النجاح، وذلك من خلال عمليات التدريب المستمر وتطوير المهارات الفردية والجماعية والتشجيع على العمل الفرقي فضلاً عن تقريب الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل المنظمة. التطوير الشخصي ضرورة التطوير المستمر والفعال لمهارات وقابليات الأفراد في المنظمة وصولاً إلى النجاح، من خلال الدخول في الدورات التدريبية الدورية

التي تزيد من قابليتهم ومهارات وقدراتهم الاستيعابية، التقييم والمراجعة أي دراسة مدى قدرة المنظمة على تحقيق النجاح من خلال الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية الخارجية والمتمثلة بالعوامل السياسية والاقتصادية وغيرها فضلاً عن تقييم واقع المنظمة الحالي ومحاولة النهوض به مستقبلاً. والشكل (٣٣) يوضح هذا النموذج.



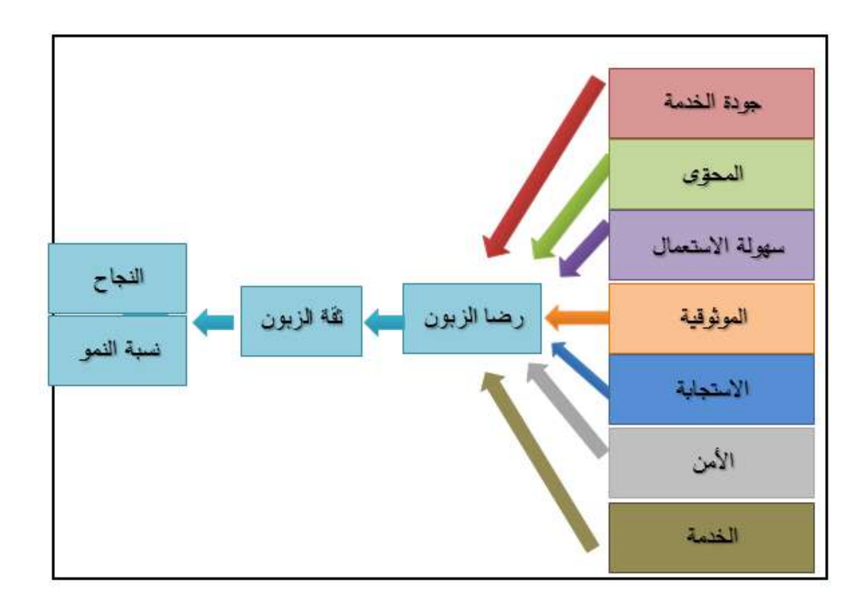
شكل (٣٣) أنموج النجاح التنظيمي [٢٨]

يتميز هذا النموذج بتناوله متغيرات عديدة متمثلة بثمانية أبعاد والتي يفترض هذا النموذج من خلالها نجاح أي منظمة، فضلاً عن أن هذه الأبعاد شاملة ومتكاملة لكل نواحي العمل في المنظمة، وعليه يرى الباحث شمول هذا النموذج على متغيرات عديدة متكاملة وملائمة مع موضوع هذا البحث.

[28] Source: email Success@Impactconsulting.Co.UK

٣- أنموذج (Sukasame، 2005) للنجاح المنظمي التنافسي

قام (*Sukasame*) في عام (٢٠٠٥) بتقديم أنموذج يوضح فيه القوة التأثيرية لجودة الخدمة الإلكترونية والعوامل المتغيرة على تحقيق النجاح التنافسي. وأن هذه العوامل هي: (المحتوى، سهولة الوصول، سهولة الاستعمال، الموثوقية، الاستجابة، الأمن، الخدمة الذاتية) والتي تقود إلى جودة خدمة فعالة والتي بدورها تعد مدخلاً للاستراتيجية التنافسية طويلة الأمد، فضلاً عن ذلك فإن قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون وثقته والاحتفاظ بهم هي من العوامل الجوهرية التي تقود إلى تحقيق النجاح التنافسي، والشكل (٣٤) يوضح ذلك:



الشكل (٣٤): أنموذج Sukasame،(2005) للنجاح المنظمي التنافسي[٢٩]

يركز هذا النموذج على الخدمة المقدمة للزبون كعامل حاسم ومهم في تحقيق رضا الزبون وبالتالي كسبه وصولاً للنجاح.

---

[29] Souers: Sukasame, Nittana, (2005),"**E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs**" ,www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf.

رابعا: مقاييس النجاح للمنظمات الأعمال

يعد المقياس تقديراً لقيمة تتمحور حولها غالبية البيانات وتمثلها بشكلٍ أمثل، وعليه تعد مقاييس النجاح المعايير التي تمثل أثر الأعمال، وهي نوعان إما أن تكون معايير كمية أو تكون معايير إدراكية وتكون قابلة للقياس بطريقة محددة بحيث تعكس الهدف الذي قامت المنظمة على أساسه ورسالتها، فضلاً عن أنها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية، فيما إذا كانت تتلاءم مع الملاحظات الحالية أوانها قد تحتاج إلى القيام بتغييرات جذرية.

ولطرح مقاييس النجاح التنظيمي اعتمدت المنظمات عدداً من المعايير لقياس النجاح التنظيمي، والجدول (٧) يبين مجموعة من الكتاب والباحثين الذين تناولوا مقاييس النجاح.

ت	الباحث والسنة	المقياس
١	(الركابي،١٩٨٩)	الفاعلية (القدرة تحقيق الأهداف، التكيف)، الكفاءة (رضا العاملين، درجة تقبل الجمهور للرسالة التي تقدمها الإدارة، الكلفة).
٢	(الشماع وحمود،١٩٨٩)	الفاعلية والكفاءة.
٣	(الرحيم،١٩٩٦)	الفاعلية (درجة تحقيق الأهداف مجسدة في: خدمة المجتمع، التعليم العالي والبحث العلمي).
٤	(الركابي،١٩٩٩)	النجاح الاستراتيجي من خلال التكيف، النمو، البقاء.
٥	(2000)،Stringer	التدريب والتطوير، المكافآت والرواتب، تخطيط التعاقب، إدارة الموارد، التخطيط، الاستثمار، المتوقع والفعلي.
٦	(2003)، Hitt	المرونة، رأس المال الفكري، محفظة المهارات، الكفاءات الجوهرية.

٧	Impact، (2005)	الرؤية الاستراتيجية، تخطيط الأداء، النشاط العملياتي، تطوير المنظمة، اختيار الأفراد، الثقافة التنظيمية، القيادة والإدارة، التطوير الشخصي، التقييم والمراجعة.

جدول (٧): مقاييس النجاح التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

من الجدول أعلاه نلاحظ اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد مقاييس محددة للنجاح المنظمي.

فمنهم من ركز على الكفاءة والفاعلية مثل (الركابي، ١٩٨٩) و(الشماع وحمود، ١٩٨٩)، لكنها تعد مقاييس تقليدية ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في تحديد مدى قدرة المنظمات على تحقيق النجاح، ومنهم من ركز على التكيف والنمو، البقاء والاخر ركز على التدريب والتطوير والكفاءات وغيرها والاخر ركز على التكيف والنمو والبقاء، لكن الباحث سوف يتبنى نموذج (*Impact*) لتحديد نجاح المنظمة، وذلك لشموله على عدة مؤشرات مهمة وفاعلة لم يسبق لأنموذج آخر أو باحث أن تناولها، فضلاً عن ملاءمته مع موضوع الدراسة الحالية.

خامسا: أبعاد النجاح لمنظمات الأعمال

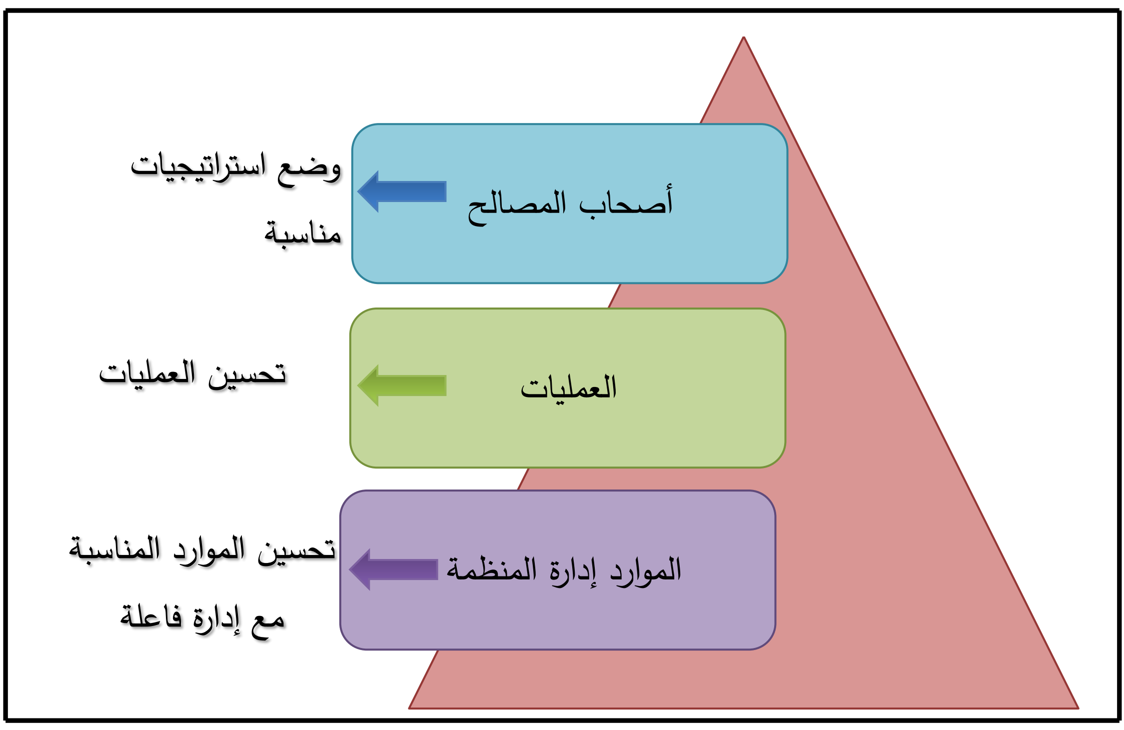
تم تبني نموذج (*Impact*) كمقياس للنجاح المنظمي نظراً لشموله على عدد من الأبعاد المهمة والضرورية والتي لم تتوفر في غيره من المقاييس فضلاً عن ملاءمته مع موضوع الدراسة الحالية، وبالتالي سوف يتم تناول أبعاد هذا الأنموذج كل على حدة وكالآتي:

١- الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء:

إن الرؤية الاستراتيجية مفهوم معين لحقيقة مستقبلية جديدة ومرغوبة يمكن إيصالها لكل أرجاء المنظمة، ويرى (Mcmillan and Tampoe، 2000) بأنها صورة في الذهن وتدل كل كلمة رؤية على صورة المستقبل ذات الثلاثة أبعاد، ويجب أن تحمل الرؤية معنى يتعدى الخدمات والمنتوجات المستقبلية التي تقدمها المنظمة وأيضاً كيف تعمل المنظمة ككيان واحد في المستقبل وماذا سوف تكون ومجال عملها الذي تعمل فيه.

ويرى (Aaker، 2008) أن على المنظمة أن تكون لديها عوامل رئيسة لكي تكون رؤية ناجحة وهي: القيمة الجوهرية (Core Value) والتي في الغالب تكون خالدة ومتولدة من العاطفة ومن داخل المنظمة إذ إنها تمثل جوهر المنظمة وماهيتها والرديف لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً. الغرض الجوهري (Core Purpose) والذي يجب أن يدوم على الأقل مائة عام، وهو يمثل سبب بقاء المنظمة وهو أبعد من التفكير في المنتوج الحالي. أهداف جريئة وكبيرة (Big، Hairy، Audacious Goal) (BHAGs) وتركز مثلاً على: الهدف، المنافس، التحول الداخلي.

ويعد الأداء مهماً لجميع المنظمات بمختلف مستوياتها وطبيعة عملها، إذ إن جميع المنظمات تحاول جاهدة تحقيق درجات عالية من الأداء مع الحفاظ عليه لضمان بقائها واستمرارها في السوق بشكلٍ خاص والبيئة بشكل عام، فقد تباين الباحثون في إعطاء مفهوم محدد للأداء لكن اغلب الباحثين يعبرون عنه بمدى النجاح الذي تحققه المنظمة. وعرف (Wheelen and Hurger٢٠٠٠،) الأداء بأنه "النتيجة النهائية للأنشطة التي تقوم بها المنظمة". وعرف (القطب، ٢٠٠٢)الأداء بأنه "صورة تعكس مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها بشكلٍ أمثل وقدرتها في تحقيق أهدافها المخطط لها عن طريق أنشطتها المختلفة التي تؤديها وفقاً للمعايير التي تتلاءم مع طبيعة المنظمة". أما (Kotler، 2000) فقد حدد أنموذج الأداء المتميز للإدارة والمنظمة كما في الشكل (٣٥):



الشكل (٣٥): أنموذج الأداء المتميز[30]

٢- النشاط العملياتي:

اقترح (Deak. Abell) أنه يجب على المنظمة تعريف نشاطها وفقاً لثلاثة أبعاد والتي تتمحور بثلاثة تساؤلات: من المطلوب إرضاؤه؟ ما هي الحاجات المطلوب إشباعها؟ كيف يتم الوفاء بحاجات العملاء؟

وتقوم المنظمة بمجموعة من الأنشطة المهمة والأساسية التي تقودها لتحقيق النجاح ومنها التسويق الذي يعد النشاط الذي يمكن الأفراد والجماعات من تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات ذات القيمة. أما النشاط الثاني، فهو الترويج فهو عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه ووظائفه والكيفية التي يتم بها استخدامه وأماكن توفره في السوق وأسعاره فضلاً عن محالة إقناع المستهلك والتأثير عليه بشرائه. أما النشاط الثالث، فيتمثل بالموارد البشرية والذي يعد نشاط الإداري متعلق بتحديد

[30] Source: Kotler ،Phillip، (2000)، “**Marketing Management**”، The Millennium Edition ،By Prentice Hall International Printed ،U.S.A.،Inc.، P.101.

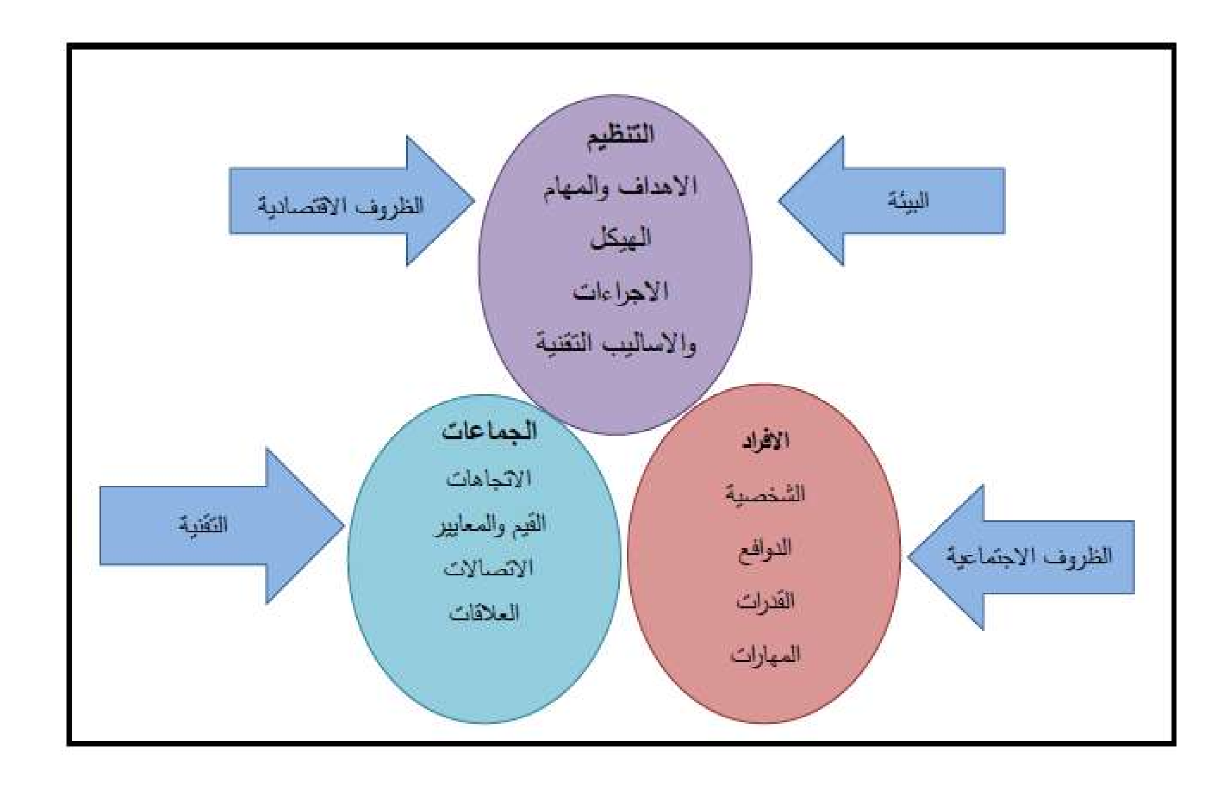
احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المطلوبة الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

٣- تطوير المنظمة:

تعد مسألة تطور المنظمات من المسائل المهمة كونها ترتبط بعدد كبير من العمليات والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة، التخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي وغيرها. وعليه سنعطي مفهوماً محدداً للتطور التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين. إذ إن التطور التنظيمي يعد عملية تنفيذ شاملة ومنظمة مبنية على المعرفة تهدف إلى تطوير وتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبيئية والعمليات في المنظمة. وأضاف French and Bell)،(2000 أن التطور التنظيمي يعد جهداً يُدعم من قبل الإدارة العليا وتمتد نتائجه إلى الأجل الطويل لتطوير عدد من العمليات داخل المنظمة مثل تطوير أسلوب حل المشاكل داخل المنظمة وتجديد عملياتها من خلال التشخيص الفعال والإدارة الكفؤة والتأكيد على عمل الفريق (الرسمي والمؤقت) والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وباستخدام التكنولوجيا.

ولكن يتبادر في الأذهان تساؤل مهم وضروري، وهو ما سبب توجه المنظمات إلى القيام بالتطور التنظيمي؟ إن المنظمات التي تتوجه إلى القيام بالتطور التنظيمي نتيجة أولاً: ظهور مشكلة محددة وبمختلف المستويات التنظيمية سواء على مستوى (الأفراد، الجماعات، الأقسام، المنظمة بأكملها)، ثانياً: تزايد الشكاوى والانتقادات الموجهة للمنظمة سواء من داخلها أو خارجها، ثالثاً: انحراف المنظمة في الممارسات التطبيقات التي تؤديها عن الإجراءات والقوانين المحددة لها، رابعاً: تزايد التحديات الحضارية وعدم القدرة على مسايرة التطورات المستمرة في المجتمع، خامساً: اختلاف أجواء المنظمة وظروفها عما كانت.

إن التطور التنظيمي غالباً ما يكون على ثلاثة محاور رئيسة وهي: الأفراد، الجماعات، المنظمة. إذ يعد الأفراد من أهم عناصر التطور التنظيمي، أما التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات فتركز الإدارة على تطوير العلاقات المتبادلة بين أفراد الجماعة، أما التطوير على مستوى المنظمة فيتمثل ببعدين هما: الوحدات التنظيمية الرئيسة وقد تكون أقسام أو إدارات، والبعد الثاني العمليات التنظيمية المختلفة مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات. والشكل (٣٦) يوضح الجوانب التي تسعى الإدارة إلى تطويرها في المنظمة.



الشكل (٣٦): المحاور التي تسعى الإدارة إلى تطويرها في المنظمة[٣١]

٤- اختيار الأفراد

وظيفة الاختيار هي عملية يتم بموجبها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من الأفراد الذين تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في المنظمة. وتعد المرحلة الثانية من عملية التوظيف وهي حلقة الوصل الذي يربط بين الفرد في البيئة الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية وتحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة لتحقيق الاختيار الفعال.

إن خطوات عملية الاختيار تشمل (استقبال طالبي العمل، المقابلة الأولية، الاختيار الأولي، القرار النهائي، الكشف الطبي، والتعيين). أما (السلمي، ١٩٩٧) فيرى أن خطوات عملية الاختيار تتمثل بـ(تحديد الوظائف المطلوب شغلها، تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، تحديد

[٣١] المصدر: العديلي، ناصر، (١٩٩٥)، **ﮕ s ﻜﺨ** "، معهد الإدارة العامة، الطف

المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، الإعلان عن الوظائف الشاغرة، استقبال طالبي الوظائف، ملء طلبات الاستخدام، المقابلة الأولية، الاختيار، الخطوات القانونية، الفحص الطبي، وفترة الاختيار، واختبار سلامة الإجراءات، والتعيين). وهناك مجموعة من المعايير تتم عملية الاختيار بموجبها وهي: المعيار الأول هو (المستوى الأكاديمي)، أما المعيار الثاني، فهو (اللياقة البدنية)، أما المعيار الثالث فهو (السمات الشخصية) ويمكن تقسيم هذا المعيار إلى قسمين هما: السمات الداخلية مثل توفر الدافعية نحو العمل والالتزام، والسمات الخارجية والتي تتعلق بالمظهر الخارجي والتفاهم والتعاون وغيرها، أما المعيار الرابع، فهو (الخبرة السابقة)، وأخيراً معيار (التزكية).

٥- الثقافة التنظيمية:

تتمثل الثقافة التنظيمية بمجموعة من المواقف، القيم، المعايير السلوكية التي يشترك بها افراد المنظمة. وأضاف (المالكي، ٢٠١١) أن الثقافة التنظيمية تمثل البوتقة التي تنصهر فيها الثقافات الفردية المختلفة والاتجاهات المتباينة لتعطي هوية واحدة يتفق عليها أعضاء المنظمة ويعملون في إطار قيمها وافتراضاتها الصحيحة التي من خلالها تتحقق الأهداف. ويمكن القول أيضا إن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم.

إن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة (العميان، ٢٠٠٥). وأن للثقافة التنظيمية دوراً فعالاً في تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية وكل ذوي العلاقة، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق الأهداف للمنظمة ورسالتها.

ويرى (العطية،٢٠٠٣) أن هناك مجموعة من الخصائص هي التي تعبر عن فحوى ثقافة المنظمة وهي: الإبداع والمخاطرة أي (درجة تحفيز الأفراد للقيام بالعمليات الإبداعية والدخول في المخاطر)، الانتباه للتفاصيل الدقيقة من قبل الأفراد، التوجه نحو الناس والتي تعبر عن مدى اهتمام الإدارة وتوجهها نحو الأفراد والتأثير فيهم، العدوانية بين الأفراد ومدى المنافسة التي تنشأ بينهم، الثبات أي مدى قدرة المنظمة على الحفاظ على الوضع الحالي، والانتباه نحو النتائج ومدى اهتمام الإدارة بالمخرجات.

يذكر أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة مصادر هي: خصائص العاملين إذ إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية، إذ إن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين

يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. أخلاقيات المنظمة، فإن معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة. نظام حقوق الملكية إذ إن المنظمة تقوم بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوقاً ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد المنظمة كالرواتب والامتيازات الأخرى. الهيكل التنظيمي إذ يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع تدفقها.

٦- القيادة والإدارة

تعرف الإدارة على أنها عملية مستمرة الهدف منها استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال عن طريق التخطيط، القيادة والرقابة وصولاً إلى تحقيق هدف معين. أما القيادة فإنها تمثل عملية تطوير الأفكار والآراء والاعتماد على القيم التي تدعم تلك الأفكار والآراء للتأثير بسلوك الآخرين . ويرى (بدر، ١٩٩٨) أن القائد إما أن يكون لديه اهتمام بالعاملين أو بالإنتاج، أو قد يجمع بينهما مثل الاهتمام بالعاملين والإنتاج في آن واحد. وأضاف (سالم وآخرون، ١٩٩٤) أن القيادة هي العملية التي خلالها يتم التأثير على سلوك الأفراد وجماعات العمل في المنظمة، وذلك لدفعهم للعمل للوصول إلى الأهداف. وأشار (مسعودان، ٢٠٠٧) إلى أن القيادة هي عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف.

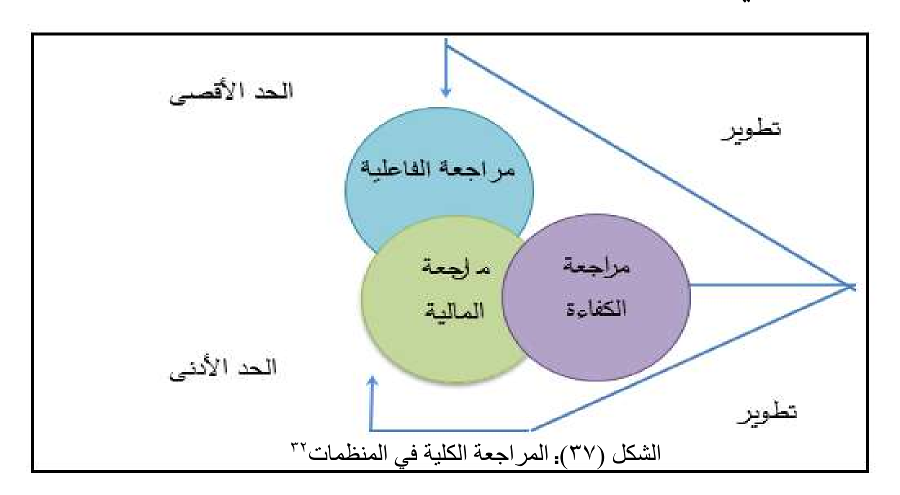
٧- التطوير الشخصي:

يعد مصطلح التطوير الذاتي واسعاً وشاملاً في مفهومه، فهو يتعلق بتنمية القدرات والمهارات الذاتية من طرف الفرد. ويمكن تعريفه بأنه "العمل على اكتساب القيم والأخلاق الفاضلة وتحويل السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك مقبول"، إن عملية التطوير الشخصي يجعل الفرد فعالاً أمام النفس وأمام الآخرين، وكذلك يصنع الثقة ويجعل الفرد قادراً على تحمل المسؤوليات مهما كبرت فضلاً عن حل المشاكل بعقلية متزنة، وبذلك يصنع للفرد وزناً اجتماعياً ثابتاً.

٨- التقييم والمراجعة

تعد عملية تقييم الأداء إحدى العمليات الضرورية وعلى جميع المستويات في المنظمة للتحقق من إنجاز الخطط التي تم رسمها، إذ عن طريق تقييم الأداء تتم مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المطلوبة التحقيق والتي توفر التغذية العكسية للإدارة والتي بدورها تقوم باتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات. وتعد عملية تقييم الأداء جزءاً من عملية الرقابة لأنها تقوم بتوجيه الأنشطة وصولاً لتحقيق الأهداف فضلاً عن أنها تعد استقراء للمؤشرات التي يتم في ضوئها اتخاذ القرارات .

أما المراجعة فإنها عملية تحليلية لنتائج النظام الإداري من خلال السجلات والوثائق والمستندات وكافة الأدلة والبراهين من جهة، ومن جهة أخرى تعبر عن قياس مدى مطابقة هذه النتائج لواقع تشغيل الأنظمة الفرعية لهذا النظام وفقاً لمعايير المراجعة المتعارف عليها. وأشار (السرايا، ٢٠٠٢) إلى أن المراجعة تكون إما كلية او جزئية، ووفقاً للمراجعة الكلية يقوم المراجع بفحص القيود والمستندات والسجلات في المنظمة بقصد التوصل إلى رأي فني محايد حول صحة القوائم المالية ككل، ولكن مع التطور السريع ونشوء الصناعات الكبيرة وشركات المساهمة بحيث لم يصبح من المعقول أن يقوم المراجع بتدقيق جميع العمليات وكافة السجلات والمستندات، وكما في الشكل (٣٧):



الشكل (٣٧): المراجعة الكلية في المنظمات[٣٢]

[٣٢] المصدر: سرايا، محمد، السيد، (٢٠٠٢)، ". . . . ."، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية ص١٦٩.

المصادر:

١- الزوبعي، عبد الجليل إبراهيم وآخرون (١٩٨١): مناهج البحث في التربية، الجزء الأول، جامعة بغداد.

٢- زيادة، معن (١٩٨٦): الموسوعة الفلسفية العربية، الطبعة الأولى، معهد الاتحاد العربي، القاهرة.

٣- زيدان، محمود فهمي (١٩٧٧): الاستقراء والمنهج العلمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

٤- سعد، نهاد صبيح (١٩٩٠): الطرائق الخاصة في تدريس العلوم الاجتماعية، مطابع التعليم العالي، بغداد.

٥- سلوم، هزار (٢٠٠٩): غير قبعتك بتغيير تفكيرك، مجلة المعرفة، العدد ١٣٢، الإنترنت.

٦- السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد كرم (٢٠٠٤): مبادئ الإبداع، دار قرطبة للنشر، الكويت.

٧- السيد، حسن أحمد (٢٠٠٥): تنمية تعليم النمو في المدارس العربية باستخدام الحاسوب، سلسلة كتب المستقبل العربي، العدد ٣٩، مركز دراسات الوحدة، بيروت.

٨- شبر، خليل إبراهيم وآخرون (٢٠٠٦): أساسيات التدريس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

٩- الشنيطي، محمد فتحي (١٩٧٠): أسس المنطق والمنهج العلمي، دار النهضة العربية، بيروت.

١٠- الظاهر، زكريا محمد وآخرون (١٩٩٩): مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط١، الدار العلمية الدولية، عمان.

١١- عبد العزيز، سعيد (٢٠٠٩): تعليم التفكير ومهاراته، ط١، دار الثقافة، عمان، الأردن.

١٢- عبد نور، كاظم (٢٠٠٥): دراسات وبحوث في علم النفس وتربية التفكير والإبداع، دار دي بونو للنشر.

١٣- عبد الهادي، نبيل أحمد (٢٠٠٠): نماذج تربوية تعليمية معاصرة، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

١٤- عبد الرحمن، أنور حسين وزنكنة، عدنان حقي (٢٠٠٧): الأنماط المنهجية وتطبيقاتها في العلوم الإنسانية والتطبيقية، بغداد.
١٥- عبيدات، ذوقان وأبو السميد، سهيلة (٢٠٠٧): استراتيجية التدريس في القرن الحادي والعشرين، دليل المعلم والمشرف التربوي، ط١، دار الفكر، عمان.
١٦- علاوي، فاطمة محمد (٢٠١٥): أثر استراتيجية القبعات الست في تنمية التفكير الاستدلالي لدى طالبات الصف الرابع الأدبي في مادة الجغرافية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل العدد/٢١، الجامعة المستنصرية.

1- Abdel-Maksoud، A.، Elbanna، S.، Mahama، H.، & Pollanen، R. (2015). The use of performance information in strategic decision making in public organizations. International Journal of Public Sector Management، 28(7)، 528-549.
2- Accenture & UN Global Compact، 2010. A new era in sustainability [CEO survey].
3- Adair، J.، 1984. Action centred leadership. London: McGrawHill.
4- ADL، 2005. Innovation High Ground: How Leading Companies are Using Sustainability-Driven Innovation to Win Tomorrow's Customers. Arthur D Little.
5- Alshibani، Safiya،(2013)، Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise، Dublin Institute of Technology،pp.1-6.
6- Amar، A.D. & Hentrich، C.، 2009. To Be a Better Leader، Give Up Authority. Harvard Business Review 87(12): 22-24.
7- Anchor، J. R.، & Aldehayyat، J. S. (2016). Strategic decision implementation in an emerging market: "The nature of the beast?". Management Decision، 54(3)، 646-663.
8- Bachmann، Jan; Engelen، Andreas & Schwens، Christian، (2016)، Toward a Better Understanding of the Association Between Strategic

Planning and Entrepreneurial Orientation—The Moderating Role of National Culture، Journal of International Management، Fox School of Business،pp.1-19.

9- Baer، M.، Dirks، K. T.، & Nickerson، J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. Strategic Management Journal، 34(2)، 197-214.

10- Barrick، M. R.، Thurgood، G. R.، Smith، T. A.، & Courtright، S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents، strategic implementation، and firm performance. Academy of Management Journal، 58(1)،1-55.

11- Bartholomew، Keith (2012) ntegrating Land Use Issues into Transportation Planning Scenario Planning، STRATEGY & LEADERSHIP VOL. 40 NO.

12- Bass، B.M.، 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics، Winter: 19-31.

13- Bates، C. Strategic Planning: A Review of Strategy Formulation and Adoption in Organizational Environment Assessment and Strategic Issue Identification.

14- Bhide، Amar،(2014)، How Entrepreneurs Craft Strategies That Work، Harvard Business Review PP.150-161.

15- Blake، D. J.، & Moschieri، C. (2017). Policy risk، strategic decisions and contagion effects: Firm-specific considerations. Strategic Management Journal، 38(3)، 732-750.

16- Blake، R.R. & Mouton، J.S.، 1968. The Managerial Grid; Key Orientations for Achieving Production through People. Houston: Gulf Publishing Company.

17- Bonn، I. (2005) " Improving strategic thinking: a multilevel approach" *Leadership & Organization Development Journal Vol. 26 No. 5 pp. 336-354.*

18- Bordia، Rakesh، kronenberg، Eric& Neely، David; (2005) Innovation's Org DNA، http://www.booz.com/Media/uploads/innovotions Org DNA.pdf.

19- Brinckmann، Jan; Grichnik، Dietmar & Kapsa، Diana، (2010)، Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms، Journal of Business Venturing، Elsevier Inc ،Vol.25،No.1،pp.24-40.

20- Bryson، J. M.، Crosby، B. C.، & Bryson، J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. International public management journal، 12(2)، 172-207.

21- Buchanan، David and Huczynski، Andrzej، (2004)، "Organizational Behaviour: An Introductory Text"، 5th edition. Prentice-Hall، Financial Time

22- Burns، J.M.، 1978. Leadership. New York: Harper & Row.

23- Carson، N.، 2010. Interview with Neil Carson، CEO of Johnson Matthey، conducted by Polly Courtice، 15 June 2010.

24- Center for Excellence in Leadership، London South Bank University & Forum for the Future، 2007. Leadership for sustainability: Making sustainable development a reality for leaders. Center for Excellence in Leadership (CEL).

25- Cerdeira، Sara،(2014)، The Business Plan in the Context of Corporate Entrepreneurship: A Literature Review، pp.97-109.

26- Cheshire، I.، 2010. Interview with Ian Cheshire، CEO of Kingfisher، conducted by Polly Courtice.

27- CISL، 2006. Sustainability Economy Dialogue Report. Cambridge Institute for Sustainability Leadership.

28- CISL، 2011. A Journey of a Thousand Miles: The State of Sustainability Leadership 2011. Cambridge Institute for Sustainability Leadership.

29- Coch، L. & French، J.R.P.، 1948. Overcoming resistance to change. Human Relations 1: 512-532.

30- Collins، J.، 2001. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperBusiness.

31- Courtney H (2003) "Decision – driven scenario for assessing for Levels of Uncertainty" *Strategy and Leadership Vol 31 No 1 :pp 14-22.*

32- David، Fred R.، 2011 " Strategic management Concept and Cases "،13th edition، Pearson Education، Inc.، USA

33- De Vries، M.K.، 2001. The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise. Financial Times/ Prentice Hall.

34- Doppelt، B.، 2010. Leading Change Toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business، Government and Civil Society، 2nd Edition. Sheffield: Greenleaf.

35- Drucker، P.، 1993. The Practice of Management. Collins.

36- Drucker، P.F. (2002)"Managing for Results :Economic Tasks and Risk-taking Decisions" HarperCollins Publishers Inc، United States.

37- Elbanna، S.، C. Thanos، I.، & M. Papadakis، V. (2014). Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic

decision-making: a constructive replication. Journal of Strategy and Management، 7(3)، 226-250.

38- Ellsworth، R.R.، 2002. Leading with Purpose: The New Corporate Realities. San Francisco: Stanford Business Books.

39- Fiedler، F.E.، 1971. Leadership. General Learning Press.

40- Findlay-Brooks، R.، Visser، W. & Wright، T.، 2009. Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance – Towards Inclusive Development? In Marques، J.C. & Utting، P. Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance – Towards Inclusive Development? Palgrave.

41- Fink، A. &Marr، B. &Siebe،A. (2005)"The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight" *Management Decision Vol. 43 No. 3 pp. 360-381*.

42- Flowers، B.S.، 2008. CISL Sustainability Leadership Research Interview. Cambridge Institute for Sustainability Leadership & W. Visser.

43- Forbes، Daniel،(2005)، The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy، Baylor University pp.599-626.

44- Forum for the Future، 2006. Are you a leader business? Hallmarks of sustainable performance. Forum for the Future: Stephanie Draper، Lena Hanson، Sally Uren.

45- Glick، Margaret B. ; Chermack، Thomas J.; Luckel، Henry; Gauck، Brian Q. (2012) Effects of scenario planning on participant mental models، European Journal of Training and Development، Vol. 36 No. 5،

46- Godet M "Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool" 2ed،print by Economica،2006:PP 122.

47- Goffee، R. and Jones، G.، 2009. Authentic leadership. Leadership Excellence، May.

48- Goleman، D.، 1995. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

49- Goleman، D.، Boyatzis R. & McKee، A.، 2002. Primal Leadership. Boston: Harvard Business Press.

50- Gough، S.، 2003. Learning the Sustainability Lesson: Tenth report of session 2002-03. House of Commons، Environmental Audit Committee، Volume 2.

51- Grant، Robert M، 2010،" Contemporary Strategy Analysis "، 7th edition، Published by John Wiley & Sons Ltd ،USA

52- Greenleaf، R.K.، 1977. Servant leadership. Paulist Press.

53- Greenleaf، R.K.، 2002. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.

54- Gupta، Himanshu & Barua، Mukesh،(2016)، Identifying enablers of technological innovation for Indian MSMEs using best–worst multi criteria decision making method، Technological Forecasting & Social Change، Elsevier Inc، pp.1-11.

55- Harris، N.، 2007. Corporate Engagement in Processes for Planetary Sustainability: Understanding Corporate Capacity in Non-Renewable Resource Extractive Sector، Australia. Business Strategy and the Environment 16: 538–553.

56- Hefetz، A.، Warner، M.، & Vigoda-Gadot، E. (2014). Professional management and local government service delivery: Strategic decisions across alternative markets. Public Performance & Management Review، 38(2)، 261-283.

57- Heijden، K. & Bradfield، R. & Burt، G & Cairns، G. & Wright،G. (2002) " The Sixth Sense : Accelerating Organizational Learning with Scenarios" John Wiley & Sons، Ltd.، Printed and bound in Great Britain by T. J. International Ltd، Padstow، Cornwall..

58- Heijden، K. & Sharpe،B. (2007) " SCENARIOS FOR SUCCESS :Turning Insights into Action" John Wiley & Sons Ltd، The Atrium، Printed and bound in Great Britain by TJ International Ltd، Padstow، Cornwall، UK.

59- Heijden، K. (2005) "Scenarios The Art of Strategic Conversation "2nd Edition، John Wiley & Sons Ltd، Printed and bound in Great Britain by TJ International Ltd، Padstow، Cornwal.

60- Hersey، P. & Blanchard، K. H.، 1999. Leadership and the One Minute Manager. William Morrow.

61- Hill ،Charles W.L. and Jones، Gareth R.،" 2013،"StrategIc Management – An integrated Approach"، 10th edition، South-Western، Cengage Learning، USA

62- Homer-Dixon، T.، 2006. The Upside of Down: Catastrophe، Creativity، and the Renewal of Civilization. Island Press.

63- IBM، 2009. Leading a sustainable enterprise - Leveraging insight and information to act. IBM Institute for Business Value

64- Immelt، J.، 2007. GE's Jeff Immelt on the 10 keys to great leadership. Fast Company، 19 December.

65- Immelt، J.، 2010. Interview with Jeffrey Immelt، CEO of General Electric، conducted by Polly Courtice in February 2010.

66- Isos MORI، (2010). Skills for a Sustainable Economy The Business Perspective، Report for Business in the Community/EDF Energy.

67- Ivan ،MatiĆ and Ivana، Bulog، 2012،" The Nature of Strategic Decision Making – Exploiting the role of managers' incremental and radical learning "، The Journal of International Management Studies، Volume 7،Number 2، p.p7-19

68- Jeffrey G. Woods،(2012)،" Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision –makers" the learning organization ،Vol. 19 Iss:2pp.134-147.

69- Kahane، Adam، (2012) Transformative scenario planning changing the future by exploring alternatives، Emerald Group Publishing، VOL. 40 NO. 5

70- Kalungu-Banda، M.، 2006. Leading like Mandela: Leadership Lessons from Nelson Mandela. Double Storey Books.

71- Kask، T. (2011). Strategic decisions as drivers of innovation: the case of MicroLink. Baltic Journal of Management، 6(3)، 300-319.

72- Kazmi، S. A. Z.، & Naaranoja، M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment!. Procedia-Social and Behavioral Sciences، 181، 43-52.

73- Khuong، Mai & An، Nguyen،(2016)، The Factors Affecting Entrepreneurial Intention of the Students of Vietnam National University - A Mediation Analysis of Perception toward Entrepreneurship، Journal of Economics، Business and Management، Vol. 4، No. 2، pp.104-111.

74- Kirketerp، Anne & Doneva، Antoniya، (2015)، European Networking Conference 1st on Entrepreneurship Education، Horsens Denmark، VIA University College، pp.1-160.

75- Knott، David، g& Neilson، Gary، l.، (2006)، Organizing to execute: it's in the DNA، Ivey Business Journal، May/Jane. www.iveybusinessjournal.com.
76- Knott، David: d،G.، Boschwitz، Deff & Mendes، Device، k.، (2004)، know your Company's DNA، journal of Best's Review، July. www.bestreview.com
77- Kortmann، S. (2015). The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity. Journal of Product Innovation Management، 32(5)، 666-684.
78- Köseoglu، M. A.، Yazici، S.، & Okumus، F. (2017). Barriers to the implementation of strategic decisions: evidence from hotels in a developing country. Journal of Hospitality Marketing & Management، (just-accepted).
79- Kouzes، J.M. & Posner، B.Z. ،2007. The Leadership Challenge، 4th Edition. Jossey-Boss.
80- KPMG، 2008. International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008. Amsterdam: KPMG.
81- KPMG، Unit for Corporate Governance in Africa، GRI & UNEP، 2010. Carrots and Sticks: An update on trends in voluntary and mandatory approaches to sustainability reporting.
82- Leonardi، P. M. (2015). Materializing strategy: the blurry line between strategy formulation and strategy implementation. British Journal of Management، 26(S1)
83- Lewin، K.، LIippit، R. & White، R.K.، 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology 10: 271-301.

84- Li ،Lan; Tse، Eliza & Gu، Bag، (2006)، The Relationship Between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation، The Chinese Economy، Vol.39،No.6،pp.70-85.

85- Li، Y.، & Sun، J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. The Leadership Quarterly، 26(2)، 1-18.

86- Lopez، J.، 2010. Interview with José Lopez، Executive Vice President Operations and GLOBE of Nestle، conducted by Polly Courtice، 17 June 2010.

87- Lynch ،Richard،2006، " Corporate Strategy "، 4th edition، 2006، Pearson Education Limited،USA.

88- Maso، P.، 2010. Interview with Philippe Maso، CEO of AXA، conducted by Polly Courtice.

89- McCall، M.W. Jr. & Lombardo، M.M.، 1983. Off the track: Why and how successful executives get derailed. Greenboro، NC: Centre for Creative Leadership.

90- McKinsey، 2009. Leadership through the crisis and after: McKinsey Global Survey results. McKinsey Quarterly، October.

91- Meadows، D.، 2008. CISL Sustainability Leadership Research Interview. Cambridge Institute for Sustainability Leadership & W. Visser.

92- Miao، Qing & Liu، Ling،(2010)، A psychological Model of Entrepreneurial Decision-Making، Society for Personality Research، Vol. 38، No. 3، pp.357-364.

93- Morrison، A.J.، 2000. Developing a global leadership model. Human Resource Management 39(2&3): 117–131.

94- Muehlfeit، J.، 2010. Interview with Jan Muehlfeit، Chairman of Microsoft Europe، conducted by Polly Courtice.

95- Musser، S.J.، 1987. The determination of positive and negative charismatic leadership. Grantham: PA: Messiah College.

96- Newman، L.، 2005. Uncertainty، innovation، and dynamic sustainable development. Sustainability: Science، Practice & Policy 1(2).

97- Ogg، S.، 2010. Interview with Sandy Ogg، Chief Human Resources Officer for Unilever، conducted by Polly Courtice.

98- Panarotto، M.، Wall، J.، & Larsson، T. (2017). Simulation-driven design for assessing strategic decisions in the conceptual design of circular PSS business models. Procedia CIRP، 64، 25-30.

99- Papadakis، V. M. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. Management Decision، 44(3)، 367-394.

100- Pasha، O. Q.، Poister، T. H.، & Edwards، L. H. (2015). Mutual Relationship of Strategic Stances and Formulation Methods، and Their Impacts on Performance in Public Local Transit Agencies. Administration & Society، 0095399715587524.

101- Peake، Whitney; McDowell، William; Harris، Michael & Davis، Phillip،(2018)، Can Women Entrepreneurs Plan to Prosper? Exploring the Role of Gender as a Moderator of the Planning-Performance Relationship، Contributions to Management Science، Springer International Publishing pp.121-133.

102- Perez، Virginia; Morales، Victor & Pulles، Dainelis،(2016)، Entrepreneurial decision-making، external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition، European Management Journal، Vol.34،No.1،pp.296-309.

103- Peters، T.، 1989. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. HarperBusiness.

104- Polman، P.، 2009. McKinsey conversations with global leaders: Paul Polman of Unilever. McKinsey Quarterly، October.

105- Pun، K. F.، & White، A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. International journal of management reviews، 7(1)، 49-71.

106- Quinn، L. & Norton، J.، 2004. Beyond the bottom line: Practicing leadership for sustainability. Leadership in Action، March/April.

107- Ringland، G. & Young. L(2006) " Scenarios in Marketing: from Vision to Decision" published by John Wiley & Sons Ltd، Printed and bound in Great Britain by TJ International، Padstow، Cornwall، UK.

108- Roddick، A.، 2001. Business As Unusual. Thorstens.

109- Rosenthal، A.، Verutes، G.، McKenzie، E.، Arkema، K. K.، Bhagabati، N.، Bremer، L. L.، ... & Vogl، A. L. (2015). Process matters: a framework for conducting decision-relevant assessments of ecosystem services. International Journal of Biodiversity Science، Ecosystem Services & Management، 11(3)، 190-204.

110- Scharmer، O.، 2008. CISL Sustainability Leadership Research Interview. Cambridge Institute for Sustainability Leadership & W. Visser.

111- Scott، B.، 2006. Report of the UK Launch Conference for the UN Decade of Education for Sustainable Development. Available at www.unesco.org.uk/UserFiles/File/DESD/ConferenceReport_BillScot t4.pdf

112- Smolka، Katrin; Verheul، Ingrid; Lamp، Katrin & Heugens، Pursey،(2016)، Get It Together! Synergistic Effects of Causal and

Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance، SAGE Publications Inc، pp.1-34.

113- Sonfield، Matthew; Lussier، Robert; Corman، Joel & McKinney، Mary،(2001)، Gender Comparisons in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix، Journal of Small Business Management، Vol. 39، No. 2، pp.165–173.

114- Sterman، John D، (2006)، "Learning from Evidence in a Complex World"، American Journal of Public Health، Vol.96. No. 3: 505 – 514.

115- Sustainability Leadership Institute، 2011. Website www.sustainabilityleadershipinstitute.org [Accessed 15 July 2011]

116- Tannenbaum، R. & Schmidt، W.H.، 1973. How To Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review، May-June.

117- Taslak، S. (2004). Factors restricting success of strategic decisions: Evidence from the Turkish textile industry. European Business Review، 16(2)، 152-164.

118- Tate، T. 2010. Interview with Truett Tate (2010)، Group Executive Director، Wholesale، for Lloyds Banking Group، conducted by Polly Courtice.

119- Tavakoli، I & Lawton، J (2005) "Strategic Thinking and Knowledge Management" *Emerald Group Publishing Limited. PP. 155-160.*

120- Tennyson، R.، 2003. The Partnering Handbook. London: IBLF.

121- Tomorrow's Leaders Group، 2006. A manifesto for tomorrow's global business. Tomorrow's Leaders Group.

122- Top، M.، Akdere، M.، & Tarcan، M. (2015). Examining transformational leadership، job satisfaction، organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. The International Journal of Human Resource Management، 26(9)، 1-24.

123- Tuppen، C. & Porritt، J.، 2003. Just Values: Beyond the business case for sustainable development. BT & Forum for the Future.

124- Vroom، V.H. & Yetton، P.W.، 1973. Leadership and decision-making. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

125- Wei، Xueyan & Robert Hisrich،(2016)، Error Orientation and Entrepreneurial Decision-Making in Chinese Enterprises: Opportunity Identification As Mediator، Scientific Journal Publishers Limited، Vol. 44، No. 4، pp.555–568.

126- Wheelen ،Thomas; Hunger، J.; Hoffman، Alan & Bamford، Charles، (2015)، Strategic Management and Business Policy Globalization، Innovation، and Sustainability، Fourteenth Edition، Pearson Education Inc، pp.1-18.

127- Wheelen، Thomas L. and Hunger، J. David،2013 "Strategic Management and Business Policy"، 13th edition ،Pearson Education، Inc، USA

128- Workman، M. (2012). Bias in strategic initiative continuance decisions: framing interactions and HRD practices. Management Decision، 50(1)، 21-42.

129- Yang، Man & Gabrielsson، Peter،(2017)، Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective، Industrial Marketing Management، Elsevier Inc، Vol. 64، No. 1، pp.147–160.

130- Yuniningsih ،Yuniningsih ; Widodo، Sugeng & Wajdi، Barid، (2017)، An analysis of Decision Making in the Stock Investment، International Journal Of Entrepreneurship And Business Development، Vol. 8، No. 2، pp.122-129.

131- Hill، C.W. & Jones، G.R. (2001) " Strategic Management Theory: An Integrated Approach" 5ed، by Houghton Mifflin Company، Boston New York. Printed in USA.

132- Wack، P. (1985) " Scenarios: Shooting the Rapids" Harvard Business Review، November- December.

133- 9-Ratcliffe، J (1999) "Scenario building: a suitable method for strategic property planning" Property Management، Vol. 18 No. 2، 2000، pp. 127-144.، MCB University Press.

134- Ratcliffe،J (2006) "Challenges for corporate foresight: towards strategic prospective through scenario thinking" VOL. 8 NO. 1، pp. 39-54.

135- Ringland، G. & Young. L(2006) " Scenarios in Marketing: from Vision to Decision" published by John Wiley & Sons Ltd، Printed and bound in Great Britain by TJ International، Padstow، Cornwall، UK.

136- Ringland، G. (2002) " Scenarios in Business" published by John Wiley & Sons Ltd، Printed and bound in Great Britain by TJ International، Padstow، Cornwall، UK.

137- Ringland، G. (2006) " Scenario Planning"2ed، published by John Wiley & Sons Ltd، Printed and bound in Great Britain by TJ International، Padstow، Cornwall، UK.

138- Raspin، P. & Terjesen، S (2007) "Strategy making: what have we learned about forecasting the future" BUSINESS STRATEGY SERIES، VOL. 8 NO. 2، pp. 116-121.

139- Xiang، W.N. (2003) " The use of scenarios in land-use planning" Environment and Planning B: Planning and Design" ،volume 30، pp. 885 – 909.

140- Verity، J (2003) " Scenario Planning as a Strategic Technique" European Business Journal

141- Millett S.M. (2003) " The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities" Strategy & Leadership ،VOL.31.No 2 ،،PP.16-24.

142- Schwartz، P. (1991) " The Art of Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company" by Doubleday a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group ،Inc. Printed in the United States of America.

143- Schwartz، P. (1996) " The Art of Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company" by Doubleday a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group ،Inc. Printed in the United States of America.

144- Bishop،، P. & Hines،A. & Collins، T (2007) "The current state of scenario development: an overview of techniques" foresight، VOL. 9 NO. 1، pp. 5-25،

السيرة الذاتية للمؤلفين

م م / طالب لفته محمد

الاسم الثلاثي: طالب لفته محمد

محل وتاريخ الميلاد: بغداد ١٩٧٧

مكان العمل: وزارة العلوم والتكنولوجيا

الشهادة: ماجستير علوم سياحية / الجامعة المستنصرية

لدية العديد من كتب الشكر

أ.د فضيلة سلمان داود

الاسم : فضيلة سلمان داود

تاريخ الميلاد: ١٩٧٢/٧/١

التخصص: دكتوراه إدارة الأعمال - خبيرة التدريب والاستشارة في مجال إدارة الأعمال

الوظيفة: أستاذة جامعية + عضو مجلس إدارة نقابة الأكاديميين العراقيين

الدرجة العلمية: أستاذ

عنوان العمل: جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد

عدد الكتب المؤلفة: ٨ كتب

عدد البحوث محلية ودولية: ٦٦ بحث

عدد الدورات وورش العمل: أكثر من ٢٢ دورة وورشة

عدد المؤتمرات الدولية والمحلية: أكثر من ٨ مؤتمر

عدد الكتب الشكر: ١٤٤ كتاب شكر من مختلف المستويات وتنوع المجالات.



أ.م.د محمد ثابت الكرعاوي

الاسم الثلاثي واللقب: محمد ثابت الكرعاوي

اللقب العلمي: أستاذ مساعد

الشهادة ...دكتوراه علوم ادارة الاعمال

الاختصاص العام ...ادارة اعمال

الاختصاص الدقيق ...ادارة استراتيجية

مكان العمل ...جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

البريد الالكتروني ...

mohammedthabit222@gmail.com

قائمة المحتويات